



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:
Ingeniera Comercial

TEMA

“MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN, UBICADO EN LA PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, EN VINCULACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN DENOMINADA: CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES CON SOBERANÍA ALIMENTARIA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

POR: SANDRA PAOLA LALÓN GARNICA
IVONNE MARIELA SOLORIZANO VELA

Riobamba- Ecuador
2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Jenny Lilián Basantes Avalos
Directora de Tesis

Ing. Javier Alonso Viñán Carrera
Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Sandra Paola Lalón Garnica

Ivonne Mariela Solórzano Vela

DEDICATORIA

La elaboración de este proyecto va dedicado principalmente a Dios y a la Virgencita de Guadalupe que con sus bendiciones me permitieron culminar mis estudios con éxitos, por siempre llenarme de protección y sabiduría en cada paso de mi vida.

A mis padres Luis y Martha que Dios me los puso en mi camino para ser mi mayor bendición, mis guías, mis protectores en todo momento, esto se los dedico porque sin ustedes no hubiera llegado a ser lo que soy ahora: una profesional. Por su paciencia, su entrega, por ser mí ejemplo a seguir. Les amo con todo mi corazón.

A mi esposo Andrés por su apoyo incondicional, su amor, paciencia, comprensión. Y como olvidarme del ser más grande que Dios y la Virgencita me han dado mi hermosa hija Doménica, por ti mi princesa seguiré adelante cumpliendo mis metas para ser tu mayor orgullo.

Sandra Lalón

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más profundo para ti Dios, por permitirme estar donde estoy ahora, porque desde que nací me has llenado de muchas bendiciones, tengo salud, felicidad, paz, y todo es gracias a ti. Ahora estoy cumpliendo una de mis metas ser una profesional.

Gracias papitos por ser un ejemplo, porque con su guía, apoyo y paciencia me han llenado de valores y educado para ser una buena persona. Gracias por darme todo por enseñarme el verdadero sentido de la vida. A mis tíos, prima que siempre me han apoyado, por estar conmigo en todo momento.

Gracias por ser mi compañero de vida por tu amor, tu respeto, tu amistad, por tus palabras de aliento y por esa linda familia que somos.

Mil gracias a mis queridos Ingenieros de mi linda ESPOCH, Ingeniera Jenny Basantes y mi Ingeniero Javier Viñán, por impartirme sus conocimientos y brindarme su amistad incondicional.

Sandra Lalón

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mi amado esposo que ha sido pilar principal para la culminación de mi carrera, que con su apoyo constante y amor condicional ha sido mi amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento. A mi preciosa hija Valezka para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

Ivonne Solórzano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer lo que me parecía imposible terminar. A mi familia por ayudarme con mi hija mientras yo realizaba investigaciones y por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

A mi esposo, su apoyo en impulsarme a terminar este proyecto.

A mis ingenieros Jenny Basantes y Javier Viñán por su apoyo total y su amistad desde los inicios de mi carrera.

Ivonne Solórzano

RESUMEN

El presente trabajo escrito contiene información acerca de un Modelo de Gestión Empresarial para mejorar el funcionamiento y organización del Centro de Agronegocios Guaslán situado en la Parroquia San Luis, Cantón Riobamba, en vinculación con la Corporación de Productores y Comercializadores con soberanía Alimentaria. Con el objetivo de fortalecer su estructura organizacional optimizando sus recursos y renovando sus procesos. Para la realización de proyecto se recopiló información mediante una investigación de campo y documental para determinar si se encuentra en buenas condiciones o no. Este centro se dedica a la producción de alimentos de primera necesidad los cuales son comercializados a la ciudadanía Riobambeña, pero desde que inició sus actividades todo se maneja de una manera empírica, sin contar con un profesional a cargo que lidere el equipo de trabajo, no cuenta con un base legal de acuerdo a las exigencias del Estado. En tal virtud se desarrolló el Modelo de Gestión Empresarial que contiene cuatro estudios: administrativo, operativo, financiero y de comercialización que toda empresa ya sea grande o pequeña debe implementar para mejorar su funcionamiento tanto interno como externo. Para que de esta manera exista una excelente relación social y de comercialización con cada uno de sus consumidores, beneficiándose así ambas partes. Por lo tanto se recomienda la utilización de los mismos para fortalecer el desarrollo integral de la organización.

ABSTRACT

This is written work related to Company Management Model in order to better functioning and organization of Centro de Agronegocios Guaslán located at the town of San Luis, city of Riobamba, in coordination with Corporación de Productores y Comercializadores con soberanía Alimentaria. Necessary information has been

collected to develop the Model; first a diagnosis was applied to know whether it is in good conditions or it isn't. This company produces staple food which is sold in Riobamba, the problem is that from the very beginning everything is conducted empirically, there is no a professional in charge who leads staff, and there is no a legal base according to the regulations of the country. So that's why a Company Management Model was performed considering four studies: management, operative, financial, and commercialization that every single small or big company must implement in order to better its internal or external functioning. So, there will be a good social and commercial relationship between distributor and customers.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad	III
Agradecimiento.....	IV
Dedicatoria.....	V
Resumen ejecutivo.....	VIII
Abstract.....	IX
Capítulo I: El problema.....	7
1.1 Antecedentes del problema.....	7
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	9
1.1.2 Delimitación del problema.....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación de la Investigación.....	11
Capítulo II: Marco teórico.....	14
2.1 Antecedentes del MAGAP.....	14
2.2 Antecedentes del Centro de Agronegocios Guaslán.....	16
2.3 Centro de Agronegocios Guaslán.....	17
2.4 Introducción al Modelo de Gestión Empresarial.....	23
2.5 Que es la Gestión Empresarial.....	25
2.6 El control permanente de la Gestión Empresarial.....	32
Capítulo III: Marco metodológico.....	37
3.1 Hipótesis.....	37
3.1.1 Hipótesis General.....	37
3.1.2 Hipótesis Específicas.....	37
3.2 Variables.....	38
3.2.1 Variable Independiente.....	38
3.2.2 Variable Dependiente.....	38

3.3 Tipo de Investigación.....	38
3.3.1 Tipos de estudios de Investigación.....	39
3.4 Población y Muestra.....	39
3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	41
3.6 Estudio de mercado.....	42
Capítulo IV: Propuesta.....	58
4.1 Marco legal y constitución de la empresa.....	58
4.1.2 Principios.....	61
4.1.3 Valores.....	62
4.2 Estudio administrativo.....	70
4.2.1 Organigrama Estructural.....	70
4.2.2 Organigrama Funcional.....	72
4.2.3. Gestión de Recursos Humanos.....	76
4.3 Estudio operativo.....	84
4.3.1 Procesos de producción.....	85
4.3.2 Procesos de Almacenamiento.....	87
4.3.3 Procesos de Recolección.....	94
4.3.4 Procesos de Venta.....	96
4.3.5 Normas de Calidad.....	100
4.4 Estudio económico-financiero.....	106
4.4.1 Estado de Situación Inicial del Centro de Agronegocios.....	107
4.4.2 Balance General.....	108
4.4.3 Costos.....	109
4.4.4 Gastos.....	111
4.4.5 Inversión de maquinaria.....	113
4.4.6 Inversión de producción.....	114
4.5 Comercialización.....	116
4.5.1 Clientes.....	116
4.5.2 Comportamiento de las Ventas.....	118
4.5.3 Competencia.....	121
4.5.4 Proveedores.....	122

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	124
5.1 Conclusiones.....	124
5.2 Recomendaciones.....	125
5.3 Bibliografía.....	126
5.4 Anexos.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Nº 1 Productos de las canastas familiares.....	17
Nº 2 Condiciones de almacenamiento óptimo.....	23
Nº 3 Segmentación del mercado.....	44
Nº 4 Requisitos del personal.....	79
Nº 5 Hoja de seguimiento y Control de personal.....	82
Nº 6 Hoja de Control de Inventario de ingreso.....	92
Nº 7 Hoja de Control de Inventario de salida.....	92
Nº 8 Materiales para el mantenimiento de la planta y de uso personal.....	109
Nº 9 Materiales de proceso.....	110
Nº 10 Costos Variables.....	110
Nº 11 Costos Fijos.....	111
Nº 12 Costos Totales.....	111
Nº 13 Gastos Feria Ciudadana.....	112
Nº 14 Gastos Administrativos.....	113
Nº 15 Inversión de Maquinaria.....	114
Nº 16 Inversión de Producción.....	115
Nº 17 Productos que se Alternan.....	118
Nº 18 Pedidos de canastas.....	118
Nº 19 Pedidos de canastas.....	119
Nº 20 Pedidos de canastas.....	119
Nº 21 Pedidos de canastas.....	119

No 22 Pedidos para cada quincena de Mayo.....	120
No 23 Pedidos para cada quincena de Junio.....	120
No 24 Competencia del Centro de Agronegocios Guaslán.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

No 1 Trabajadoras del MAGAP.....	14
No 2 Proceso para el acopio de frutas y hortalizas.....	17
No 3 Sistemas Tradicionales.....	27
No 4 Esquema Conceptual del Modelo de Gestión Empresarial.....	36
No 5 Propuesta de Cooperativa.....	66
No 6 Rol de Pagos.....	84
No 7 Grupo de alimentos de almacenamiento seco.....	89
No 8 Grupo de alimentos de almacenamiento en refrigeración.....	90
No 9 Grupo de alimentos de almacenamiento congelado.....	91
No 10 Sello hace bien hace mejor.....	106
No 11 Comportamiento de Ventas.....	120
No 12 Proveedores del Centro.....	123

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes del Problema

El centro de Agronegocios Guaslán se encuentra ubicado en la parroquia San Luis, Sector Guaslán, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, se dedica a la producción y comercialización de Productos Agropecuarios (hortalizas y tubérculos), siendo uno de los principales proyectos que maneja el MAGAP, pues su objetivo principal es dar apoyo al sector agrícola de pequeños y medianos productores, a fin de mejorar sus ingresos con la comercialización directa y precios justos.

Al igual que muchos de los proyectos manejados en la zona 3 comprendidos por las Provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza; el centro de Agronegocios Guaslán no cuenta con una administración formal, es dirigida de una forma empírica en base a las experiencias de sus administradores. Este centro no posee una estructura bien definida, en lo que se refiere a los cargos y funciones que deben ejercer cada participante de la organización por lo que se ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

El Centro de Agronegocios no posee un Modelo de Gestión Empresarial por lo que es necesaria la realización de un Modelo, mediante el cual no solo se beneficiará este Centro sino también toda la matriz productiva de la Zona 3, mejorando de esta manera todos los procesos productivos, sus productos y las relaciones sociales resultantes de los procesos.

La manera cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas.

Las empresas en la actualidad son más competitivas dentro del sector agrícola y cada vez acogen más estrategias a fin de garantizar el éxito. Las organizaciones están adoptando herramientas de optimización siendo una de ellas la implementación de un modelo de gestión empresarial, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de establecer metas fijas y legales, que permitan el alcance de los planes estratégicos del negocio enfocados al cumplimiento de sus diversos objetivos.

El modo de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitivas. De acuerdo con Páez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.¹

Los principales problemas a los que el centro de Agronegocios se enfrenta están relacionados con la delegación y control de actividades y el flujo de la información y los recursos; lo que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los trabajadores no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades y que en algunas ocasiones se quede mal con los clientes al no poder cumplir con los pedidos, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la organización.

En cuanto a los factores externos, existe mucha competencia entre los comercializadores de hortalizas de la región; por lo que es necesario contar con productos de calidad para lograr tener buenos clientes y mantenerlos ya que si no se

¹ Administración de Empresas (recuperado el 18-02-2014) disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos54/la>

cumple de forma adecuada con sus expectativas y necesidades otro proveedor puede llegar fácilmente a sustituir al anterior; como resultado de esto es importante que este centro de Agronegocios cuente con un manejo coordinado y eficiente de sus recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y productos con la calidad requerida.

- **1.1.1 Formulación del Problema de Investigación**

¿Es necesaria la elaboración de un diseño de Modelo de Gestión Empresarial para el centro de Agronegocios Guaslán en vinculación con los productores de la corporación de productores y comercializadores con soberanía alimentaria de la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia San Luis?

- **1.1.2 Delimitación del Problema**

La Provincia de Chimborazo, tiene una extensión aproximada de 6.160 Km, y limita: al Norte con la Provincia de Tungurahua, al Sur con Calar, al este con Morona Santiago y al oeste con Bolívar, ocupando en su totalidad las hoyas de Riobamba, Alausí y parte del Chimbo. Conocida como la “provincia de las altas cumbres”, debido a que en ella se encuentran algunas de las más importantes elevaciones del Ecuador, está situada en la zona central del pasillo Interandino. En la cordillera Occidental se encuentra el volcán Chimborazo, que da nombre a la provincia, con una altura de 6310m.s.n.m.² La capital de la provincia es Chimborazo, denominada como “Sultana de los Andes”. Se encuentra a una altitud de 2754m.s.n.m. Tiene otros nueve cantones: Alausí, Chambo, Chunchi, Colta, Cumandá, Guamote, Guano, Pallatanga y Penipe.

LUGAR DONDE VAMOS A REALIZAR NUESTRO TEMA DE TESIS:

² *Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba (2000) Riobamba la Gran Ciudad Riobamba: IMCR*

El centro de Agronegocios Guaslán se encuentra ubicado en el kilómetro 5 de la vía Riobamba- San Luis, perteneciente al Cantón Riobamba, su clima va de templado a frío, está a una altura que oscila entre los 2.700 y 3.600 m.s.n.m.

Este centro de Agronegocios se dedica a la producción y comercialización de productos de primera necesidad, generando fuentes de trabajo en toda la zona, ya que por ser una empresa que crece día a día, necesita nuevo personal capacitado para mejorar el buen funcionamiento de la misma, por el momento cuenta con 21 trabajadores en el centro.

1.2. OBJETIVOS

- **1.2.1. Objetivo General**

- ✓ Elaborar un diseño de Modelo de Gestión Empresarial para mejorar el funcionamiento y organización del centro de Agronegocios Guaslán en vinculación con los productores de la corporación de productores y comercializadores de la Provincia de Chimborazo.

- **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar una investigación en la Ley de Economía Popular y Solidaria para analizar cuál es la mejor forma de asociatividad para el Centro de Agronegocios Guaslán.
- ✓ Examinar cuál es la situación actual del Centro de Agronegocios Guaslán, para verificar en qué condiciones se encuentra y buscar alternativas de solución.
- ✓ Realizar un estudio administrativo, para el Centro de Agronegocios Guaslán.
- ✓ Analizar la comercialización del Centro de Agronegocios, para evaluar si se mantienen dentro de los perfiles de la nueva Matriz Productiva del Gobierno.

1.3. Justificación de la Investigación

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial.³

Las distintas combinaciones de estos elementos generan un determinado patrón de especialización. Así por ejemplo, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles de concentración de las ganancias. Estas características son las que han determinado nuestro patrón de especialización primario - exportador, que el país no ha podido superar durante toda su época republicana.

El patrón de especialización primario - exportador de la economía ecuatoriana ha contribuido a incrementar su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de materias primas en el mercado internacional.

El Ecuador se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual por el creciente diferencial entre los precios de las materias primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Esto obliga al país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo.⁴

³ Matriz Productiva (recuperado el 18-02-2014) disponible en:
http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

⁴ Matriz Productiva (recuperado el 18-02-2014) disponible en:
http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

El centro de agronegocios Guaslán es un centro de producción y comercialización, que poco a poco viene logrando canalizar el tema comercialización hacia todos los diferentes mercados, ya sean estos mayoristas, empresas, industrias, importadores o el mismo Gobierno, a través de programas sociales.

Desde que se creó el Centro de Agronegocios Guaslán careció de base legal y de una estructura organizacional adecuada, es por esto que existe la necesidad de crear un modelo de gestión empresarial que parte de una estructura asociativa, que puede estar conformada por las mismas personas de las asociaciones, que pueden hacerse cargo; una de ellas la Feria Ciudadana.

El modelo de gestión se encargará de elegir un solo modelo de asociatividad entre todas aquellas asociaciones que deseen participar, obteniendo así una figura legal, con el fin de que todas las asociaciones sean participativas y tengan acción en el centro de agronegocios en los próximos años.

Este modelo de gestión permitirá además realizar un esquema estructural adecuado del centro de agronegocios y establecer la operatividad primero interna órgano funcional de cómo debe estar constituido, así como determinar el sistema operativo, es decir que capacidad de producción poseen, cuanto les cuesta producir, etc.

El mismo que nos ayudará a mejorar el funcionamiento tanto interno como externo del Centro. Para que de esta manera exista una mayor relación comercial y social con los productores de la corporación de productores y comercializadores con soberanía alimentaria de la Provincia de Chimborazo.

Un modelo de gestión vendrá a ser la radiografía que el centro de agronegocios Guaslán necesitará como pauta para trabajar con éxito. Ya que se basará en un estudio estructural y funcional que mejor se acople a este centro. Beneficiando a los mismos trabajadores del centro ya que se obtendrá un mejor funcionamiento y organización.

Todo esto nos lleva a la necesidad de desarrollar un diseño de un MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL que nos ayude a contar con una estructura adecuada a las necesidades de la organización, a fin de tener un buen manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse mucho más productiva.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del MAGAP

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP



Figura N.º 1 Trabajadoras del MAGAP

Fuente: <http://www.agricultura.gob.ec/el-ministerio/>

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca se encarga de diseñar, controlar, regular, ejecutar y evaluar al Proyecto AgroSeguro.

Es un deber del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, como de las fuerzas productivas de la Provincia de Chimborazo, promover el desarrollo de la producción, agrícola, pecuaria y agroindustrial, generadora de importantes fuentes de trabajo e icono de la provincia.

Los objetivos que persigue el MAGAP son:

- Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos.
- Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.
- Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo.
- Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro.
- Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes,
- Programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local.

El MAGAP se rige en las siguientes Políticas de Estado para el sector Agropecuario:

- Fortalecimiento de la Institucionalidad del sector Público y Privado
- Desarrollo de la Agroindustria, Mercados y Sistemas de Comercialización Internos y Externos
- Desarrollo integral de las nacionalidades indígenas, pueblos montubios, afro ecuatorianos y agricultores en general
- Asociatividad en Cadenas y Territorios
- Normativa y sistemas de sanidad e inocuidad agropecuaria
- Financiamiento, inversión y uso de seguros para el sector agropecuario
- Producción y Mercados: difusión de información
- Investigación, transferencia de tecnología y capacitación al recurso humano
- Manejo y conservación de los recursos naturales
- Titulación y regularización de tierras
- Cooperación internacional para el desarrollo del sector agropecuario
- Apoyo a productos sensibles del sector agropecuario⁵

2.2 Antecedentes del Centro de Agronegocios Guaslán

El Centro de Agronegocios Guaslán es un centro que se dedica a la producción y comercialización de productos agropecuarios (hortalizas y tubérculos). El mismo que está ubicado en la Parroquia San Luis, cuenta con 21 personas encargadas de las diferentes labores que se realizan a diario dentro del centro.

Este centro cuenta solo con una persona encargada de la coordinación y administración, por lo que es necesario aplicar el diseño de un Modelo de Gestión Empresarial, para no solo mejorar la estructura organizativa, sino en general todas las áreas que deben funcionar dentro de este centro de Agronegocios.

⁵ MAGAP Objetivos y Políticas del MAGAP (recuperado el 25-02-2014) disponible en: <http://www.agricultura.gob.ec/el-ministerio/>

El centro cuenta con una producción y comercialización de todos los productos de primera necesidad que se venden dentro de las canastas familiares, distribuidas a las diferentes Instituciones Públicas y Privadas de la Provincia. Estas canastas tienen un valor de \$14,50 que corresponde a la canasta básica, de ahí que existen diferentes precios de acuerdo a los productos que van incluidos en las canastas.

PRODUCTOS CANASTA					
PRODUCTOS QUE SE ALTERNAN				PRODUCTOS FIJOS	
1	Espinaca	Acelga	Col verde	1	Alverja
2	Piña	Babáco	Papaya	2	Cebolla Blanca
3	Col Morada	Mote	Frejol blanco	3	Cebolla Paiteña
4	Choclo	Coliflor	Brócoli	4	Culantro
5	Verde	Frejol canario/ rojo	Lechuga	5	Perejil y Apio
6	Zukini	Frutilla	Zapallo picado	6	Ajo
7	Lechuga	Vainitas	Uva	7	Papa Gabriela
8	Mora	Meloco	Choclo Desgranado	8	Pimiento
9	Haba	Taxo	Papa nabo	9	Tomate Riñón
10	Yuca	Remolacha	Fruta de temporada	10	Zanahoria amarilla
11	Tomate de Árbol	Aguacate	Nabo	11	Limón
12	Plátano Maduro	Chocho	Naranja		
13	Pepinillo	Rábano	Manzana		

Tabla No. 1 Productos de las canastas familiares

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

2.3 Centro de Agronegocios Guaslán

El Centro de Agronegocios Guaslán se rige a un proceso ya establecido para el acopio de las frutas y hortalizas que comercializan, a continuación se detalla cada paso a seguir de este proceso.

Proceso para el acopio de frutas y hortalizas

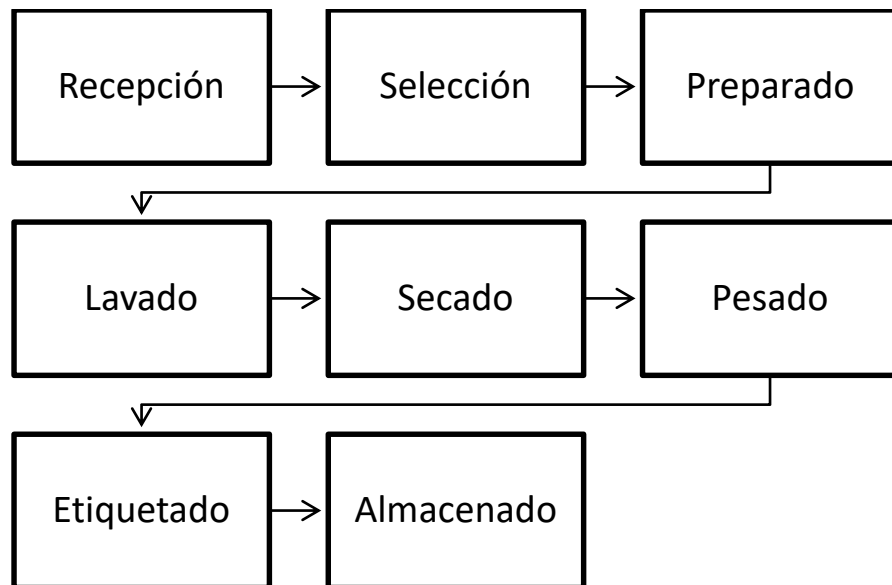


Figura N.º 2 Proceso para el acopio de frutas y hortalizas

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

Recepción: Consiste en recibir las frutas y hortalizas provenientes de las fincas y hacer un recibo en donde se anota el tipo de hortaliza, proveedor y cantidades del producto, receptadas en base a la tabla de requerimientos del Centro. Con base a este recibo el proveedor factura. Esta actividad la realizará el encargado de cada subproceso.

Selección: consiste en elegir las frutas y hortalizas que van a pasar por los posteriores pasos del proceso (preparado, pesado, etiquetado, entre otros) de acuerdo a los pedidos de ventas que se tengan. De esta actividad se encarga la misma persona de la recepción, quien priorizará las hortalizas que serán procesadas.

Preparado: el operario traslada las frutas y hortalizas al área de preparado y se encarga de quitar o cortar partes del cultivo, cuando es necesario, y realiza un pre - lavado: La misma persona que realiza el preparado de las hortalizas las coloca rápidamente en un tanque de pre - lavado, en donde reciben un ligero enjuague.

Cuando el producto no cumple con la norma de calidad exigida por nuestros clientes se desecha; para informarle al productor que el producto ha sido rechazado, se procede a realizar una nota de la cantidad y el daño que presenta la hortaliza, esta se adjunta en la factura de compra para los registros del Centro, con copia para el proveedor.

Lavado: Seguidamente otra persona toma el producto del tanque de pre - lavado y lo lava cuidadosamente en un nuevo tanque, por ser las frutas y las hortalizas productos de sensible manipulación en ocasiones se desprenden partes de las mismas (hojas) en donde se toman estos residuos de desecho y los colocan también en un recipiente plástico que serán utilizados como abono por los mismos proveedores de ser requeridos. El lavado es un procedimiento muy importante, ya que es aquí en donde se eliminan ciertos residuos provenientes de la finca como son: insectos, tierra; en donde finalmente el producto queda libre de impurezas.

Escurrido o Secado: La misma persona que realiza el lavado coloca las hortalizas en una mesa en donde se escurren.

Pesado: Se refiere a algunas hortalizas que deben ser pesadas para su venta en kilogramos como es el caso del repollo, brócoli, la zanahoria, entre otras y además algunas frutas.

Empacado y Etiquetado: Posteriormente hay dos personas que empacan y etiquetan las frutas y hortalizas, embalan el producto en cajas y van a una cámara de refrigeración. El empaque depende de la hortaliza por ejemplo: el brócoli va totalmente envuelto en un plástico adhesivo, la lechuga en una malla plástica y el rollo de culantro va solamente con una liga, este tipo de especificación deberán estar detallados en la ficha técnica la cual será elaborada para cada tipo de producto acopiado. La etiqueta muestra el logotipo del Centro de Acopio, fecha máxima de consumo y condiciones de mantenimiento, además de los números de contacto del Centro en caso de comentarios o reclamos al respecto de los productos.

Almacenado en cámara de refrigeración: Consiste en la refrigeración que deben tener las hortalizas para mantener su frescura durante el tiempo que se encuentren dentro del Centro de Acopio, hasta el momento de su distribución y venta, las cuales deben estar a una temperatura entre los 5°C y 8°C promedio. Las hortalizas, especialmente de hojas por ser más sensibles y perecederas no pueden permanecer largo tiempo en la cámara de refrigeración, por lo tanto deben estar en la misma un máximo de 10 horas para su posterior venta.⁶

El Centro de Agronegocios Guaslán maneja esta tabla de condiciones de almacenamiento para mantener en óptimas condiciones los productos que día a día comercializan, de esta manera siempre entregan a sus clientes un producto de calidad, de acuerdo a las exigencias de sus consumidores.

Condiciones de almacenamiento óptimo para las principales especies de frutas y hortalizas y la vida de postcosecha máxima esperada bajo esas condiciones.

ESPECIE	TEMPERATURA (°C)	HUMEDAD RELATIVA (%)	TIEMPO DE ALMACENAMIENTO (días)
A-B			
Acelga	0	95-100	10-14
Ajo	0	65-70	180-210
Albahaca	0	85-95	7
Apio	0	98-100	30-90
Arveja	0	95-98	7-14
Arveja china	0-1	90-95	7-14
Babaco	7	85-90	7-21
Banana – Plátano	13-15	90-95	7-28
Berro	0	95-100	14-21

⁶ Centro de Agronegocios Guaslán Antecedentes del Centro Guaslán: CAG

Brócoli	0	95-100	14-21
C-D-E			
Cebolla bulbo	0	65-70	30-240
Cebolla de verdeo	0	95-100	21-28
Cereza	-1-0.5	90-95	14-21
Ciruelas	-0.5-0	90-95	14-35
Coco	0-1.5	80-85	30-60
Coliflor	0	95-98	21-28
Chirimoya	13	90-95	14-28
Choclo	0-1.5	95-98	5-8
Durazno	-0.5-0	90-95	14-28
Espárrago	0-2	95-100	14-21
Espinaca	0	95-100	10-14
F-G-H-I-J-K-L			
Frutilla	0-0.5	90-95	5-7
Grosella	-0,5-0	90-95	7-28
Guanábana	13	85-90	7-14
Guayaba	5-10	90	14-21
Haba	0-2	90-98	7-14
Higos	-0.5-0	85-90	7-10
Hongos comestibles	0-1.5	95	5-7
Jenjibre	13	65	180
Kiwi	-0.5-0	90-95	90-150
Lechuga	0-2	98-100	14-21
Lima	9-10	85-90	42-56
Limón	10-13	85-90	30-180
M-N-O-P-Q			
Mandarina	4-7	90-95	14-28
Mango	13	90-95	14-21
Manzana	-1-4	90-95	30-180
Maracuyá	7-10	85-90	21-35

Melón Inm.	Cantalupo	2-5	95	15
Melón mad	Cantalupo	0-2	95	5-14
Melón (Otros)		7-10	90-95	12-21
Mora		-0.5-0	90-95	2-3
Nabo		0	90-95	120
Naranja		0-9	85-90	56-84
P-R				
Papa inmadura		7-16	90-95	10-14
Papa madura		4.5-13	90-95	150-300
Papaya		7-13	85-90	7-21
Pepino		10-13	95	10-14
Pepino dulce		5-10	95	28
Pera		-1.5-0.5	90-95	60-210
Pera asiática		1	90-95	150-180
Perejil		0	95-100	30-60
Pimiento		7-13	90-95	14-21
Pitahaya		6-8	85-95	14-21
Fréjol Lima		3-5	95	5-7
Fréjol seco		4-10	40-50	180-300
Rabanito		0	95-100	21-28
Rábano picante		-1-0	98-100	300-360
Remolacha c/hojas		0	98-100	10-14
Remolacha s/hojas		0	98-100	120-180
S-T-U-V-W-X-Y-Z				
Sandía		10-15	90	14-21
Sapote amarillo		13-15	85-90	21
Sapote blanco		19-21	85-90	14-21
Sapote negro		13-15	85-90	14-21
Tamarindo		7	90-95	21-28

Tomate verde maduro	12.5-15	90-95	14-21
Tomate rojo maduro	8-10	90-95	8-10
Tomate de árbol	3-4	85-90	21-28
Tomatillo	13-15	85-90	21
Tuna	2-4	90-95	21
Uva	-0.5-0	90-95	14-56
Yuca	0-5	85-96	30-60
Zanahoria c/hoja	0	95-100	14
Zapallos	10-15	50-70	60-160
Zapallito	5-10	95	7-14

Tabla N.º 2 Condiciones de almacenamiento óptimo

Fuente: Cantwell, 1999; Sargent *et al.*, 2000; McGregor, 1987.

2.4 Introducción al Modelo de Gestión Empresarial

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

En un entorno donde por lo general dichos recursos escasean, el empresario debe aplicar fórmulas para persuadir y motivar continuamente a los inversores o fuentes de capital, para que apoyen su proyecto empresarial.

Pedro Rubio D. (2008) señala que: “La mayoría de las empresas son de propiedad privada y se las conoce como **SECTOR PRIVADO**. Una empresa o Departamento del Estado entra dentro del **SECTOR PÚBLICO**. Aunque ambos tipos de organización tienen que administrar recursos de la forma más eficaz, no ha sido preciso hasta ahora

que las empresas del gobierno obtengan beneficios, porque existen diferencias entre los objetivos financieros de las empresas del sector privado y las del Gobierno”.

Una característica por lo general idéntica para las organizaciones de ambos sectores es la necesidad de tener en cuenta como objetivo final de su actividad al **Ciente o Consumidor**.⁷

2.4.1 FINALIDAD DE LA GESTIÓN

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

Esta simple interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún con nosotros, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas.⁸

2.5. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EMPRESARIAL?

⁷ Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

⁸ Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

Pedro Rubio Domínguez señala que: “La gestión empresarial se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño”.

2.5.1 EL CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes. Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa efecto.⁹

⁹ Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los **Recursos Humanos**. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos. Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

2.5.2 NIVELES Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

2.5.2.1 LOS SISTEMAS TRADICIONALES

Una organización empresarial es sobre todo jerárquica y está basada en la existencia de funciones superiores e inferiores. Si estudiamos una sencilla organización comercial, veremos las distintas relaciones de su estructura funcional:

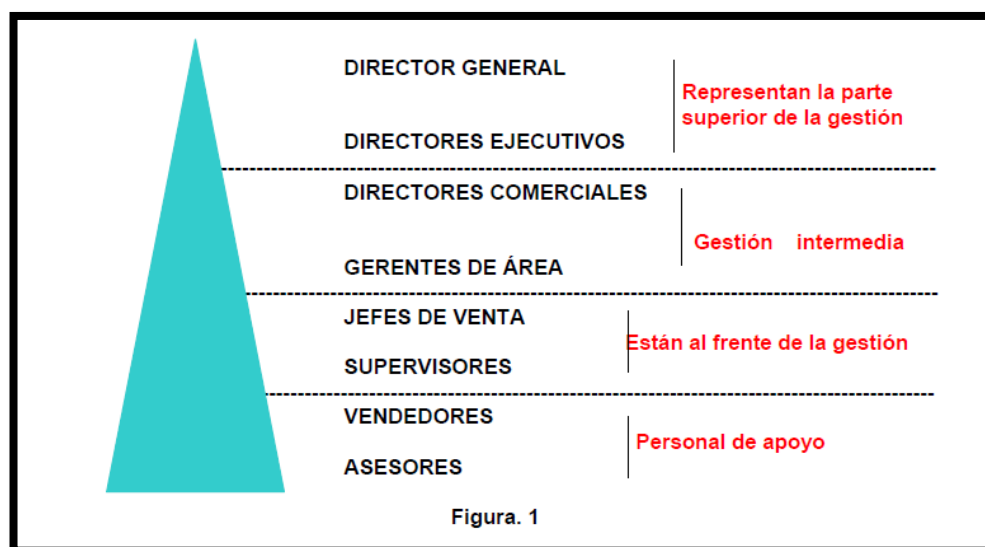


Figura N° 3 Sistemas Tradicionales

Fuente: Libro Introducción a la Gestión Empresarial-Pedro Domínguez

La estructura de una organización como la que hemos reflejado en la figura 3, se denomina "piramidal", donde existe un número amplio de personas en los niveles inferiores de misma y muy pocos responsables en los niveles superiores.

Como toda estructura funcional, tiene sus ventajas e inconvenientes:

Ventajas

- Asegura que cada nivel inferior solo tiene un inmediato superior.
- Las instrucciones son directas y se evitan conflicto de intereses.
- Individualmente se consigue un grado amplio de libertad de actuación, ya que las funciones y las responsabilidades se circunscriben a la concreción más absoluta.
- Si todo funciona bien, se ven libres de otras responsabilidades más allá de sus limitaciones.¹⁰

Inconvenientes

- Se puede fomentar una actitud “ellos /nosotros” que limita la formación de equipos.
- Fomenta el aumento de prácticas que obstruyen y endurecen las relaciones con la Dirección.
- Reduce la capacidad por parte de algunos miembros de la organización, de valorar la misma y crea barreras en la comunicación interna.
- Limita las oportunidades de sus componentes de adquirir mayor experiencia, necesarias para la promoción dentro de la empresa a puestos de mayor y más alta responsabilidad.¹¹

2.5.3 UNA NUEVA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

¹⁰ Louffat E (1998) Fundamentos del Proceso Administrativo 3ª ed

¹¹ Louffat E (1998) Fundamentos del Proceso Administrativo 3ª ed

En muchos aspectos el polo opuesto a la forma jerárquica estudiada en el punto anterior, es la concepción de una nueva visión de la organización, donde las estructuras se diseñan en base a las tareas a corto plazo en vez de funciones permanentes.

Los rasgos principales de este tipo de estructura—con frecuencia denominada **“empresa moderna”**—son las agrupaciones de empleados en equipos homogéneos de trabajo.

- Cada persona tiene una responsabilidad definida dentro del equipo al que pertenece.
- Son individuos muy motivados personal y profesionalmente.
- Tienen la capacidad y el carácter suficiente para desarrollar perfectamente su misión.
- Existe un alto grado de participación en el proceso y en la toma de decisiones.
- El equipo funciona con la cohesión suficiente, por lo que es imposible imponerle un sistema “autocrático”.
- Las personas menos seguras pueden tener un cierto grado de dificultad en entender y/o desempeñar su misión. En la mayoría de las ocasiones las informaciones son rápidas, distintas y no reiterativas, por lo que muchas personas no alcanzan el nivel de percepción necesaria para su ejecución, y pueden distorsionar el mantenimiento de los sistemas implantados.

En todos los casos, este sistema de organización ofrece a las personas que lo integran, plena oportunidad de innovación y crea un ambiente propicio para avanzar en la dirección adecuada.

La empresa sueca VOLVO fabricante de coches, introdujo en su cadena de producción, la formación de equipo de trabajo donde el intercambio de tareas entre los miembros del mismo, mejoró la calidad y produjo una corriente de ideas que lo mejoró aún más.

En ciertos niveles de la producción, la unidad y cohesión de equipo pequeños como estructura básica, ha resultado ser una alternativa óptima respecto a la especificación de instrucciones obsoletas de los antiguos sistemas de producción en línea. No obstante, es importante tener en cuenta que estos tipos de estructuras, tanto la “jerárquica” como la denominada “moderna” representan los extremos de la organización empresarial.

2.5.4 COMO CONSEGUIR UNA BUENA ESTRUCTURA

El método para llegar a disponer de una buena estructura, se obtiene examinando el asunto desde un punto de vista funcional e identificando todas y cada una de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la organización. Este enfoque, corre el peligro de combinar las funciones que se consideraron necesarias en el pasado, y que, no pueden ser compatibles con las que se plantean para el futuro.

Por tanto es necesario analizar exactamente cuáles son los componentes esenciales de la organización y aquellas partes que realmente tienen un peso específico en los fines que persigue la misma.

Este enfoque nos lleva a plantearnos algunas preguntas:

A. ¿Si no se realizan algunas tareas esenciales en la organización, podría resentirse ésta?

B. ¿Qué aspectos de la empresa requieren un nivel de ejecución excepcional para que ésta alcance sus objetivos?

Solo cuando el empresario pueda contestar a estas cuestiones preliminares, podrá intentar analizar detalladamente la estructura y sus funciones.¹²

2.5.5 LOS DISTINTOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

¹² Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

Antes de entrar en detalles, deberemos analizar las características principales de los tres enfoques de la gestión a los que venimos refiriéndonos:

□ **El enfoque tradicional.** Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización.

□ **El enfoque de las relaciones humanas.** Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

□ **El enfoque sistemático.** En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

Hay que subrayar que el binomio “relaciones humanas – tradicional” es parte esencial del enfoque “sistemático”. No son alternativas al mismo, pero sí pasos evidentemente necesarios a lo largo de la vida de la empresa, al analizar y comprender la conducta de la organización, como veremos más adelante.¹³

¹³ Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

2.6 EL CONTROL PERMANENTE DE LA GESTION EMPRESARIAL

En cualquier organización, el control suele estar relacionado con otras actividades, como por ejemplo, **la planificación**. Esta actividad detecta e identifica, a través del control, cualquier variación de los planes existentes y las estrategias.

El “control” es una actividad que observa los hechos ocurridos y de este ciclo de control, existe una etapa preliminar que es como se va a realizar dicho control a todas y cada una de las actividades de la gestión.

Existen otros elementos en el proceso de control:

- **El control financiero**, que es llevado a cabo a través del seguimiento de la política presupuestaria y la corrección de las desviaciones.
- **El control de personal**, para observar el grado de disciplina de los empleados y la influencia que mantienen los mandos intermedios sobre las distintas actividades en línea.
- **El control de ventas**, para comprobar el rendimiento de las zonas de venta, vendedores, productos, etc.
- **El control de producción**, para observar la evolución de los costes, rendimiento de la maquinaria, productividad, plazos de entrega, calidad, etc.

El control es una síntesis crítica del funcionamiento de la gerencia, su personal y demás elementos de la gestión. La delegación de responsabilidad y autoridad a los empleados es visto por muchos gerentes como una estrategia que implica cierto riesgo y, para que llegue a funcionar con éxito, los mecanismos de control deberán ser más eficientes.¹⁴

¹⁴ Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

2.6.1 EL CONCEPTO DE CONTROL

Kast y Rosenzweig (1978) definieron el término control como: “ la fase del proceso de la dirección por la cual ésta mantiene la actividad de la empresa dentro de los límites establecidos de acuerdo a las expectativas de la misma dentro de su mercado objetivo”.

Estas expectativas pueden ser:

- ☐ **Implícitas**, es decir, lo que se desea hacer.
- ☐ **Explícitas**, en términos de: planes, procedimientos, normas reguladoras de la actividad, etc.

Existen cuatro elementos dentro de esta definición:

- 1) Mantener constantemente la actividad de la empresa.
- 2) Prestar especial atención a los clientes establecidos.
- 3) Ejercer algún tipo de medida o contraste.
- 4) Comparar los resultados con las expectativas previstas.

Estos elementos de control definen los puntos básicos a tener en cuenta en todos los sistemas de control implantados. Existen algunas actividades en la empresa a las cuales se les asignan distintos niveles de actuación esperados. En el proceso de la actividad se marcan inicialmente unas medidas estandarizadas que posteriormente son comparadas y valoradas con las que definitivamente se han alcanzado.

La función del control es hacer que los sistemas operen del modo más eficaz posible.

El Director de Producción propone planes que incorporan:

- La compra de materias primas.
- Personal necesario para alcanzar los niveles de producción.

- La logística en la expedición de mercancías y servicios.

Este control incluye todos y cada uno de los elementos del proceso productivo. En cualquier etapa del proceso, el control permanente aporta una valiosa información que nos sirve para contrastarla con la que habíamos planificado, permitiendo introducir y/o modificar vectores, e incluso introducir una estrategia alternativa.¹⁵

2.7 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y RESULTADOS

2.7.1 POR PROCESOS

En el primer caso, se trata de establecer un proceso de mejora continua de las actividades establecidas en el marco lógico. Este constituye el eje central de planificación, de control y de mejoramiento continuo, con criterios de calidad.

2.7.2 POR RESULTADOS

En el segundo caso, la gestión por resultados se propone la administración de recursos del Centro en función de los resultados planteados en la estructura de planificación, regida por el Marco Lógico, el presupuesto y el cronograma de actividades por resultado. Esto garantiza la gestión y evaluación de las actividades por resultados/servicios, que a su vez provienen de las estrategias y políticas.

El modelo cuenta además con estándares del control de calidad, establecidos en el documento específico y que considera los siguientes criterios:

El modelo asienta su filosofía sobre los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto. Estos parámetros, básicos para la concepción de un plan y/o sistema, del que deben basarse sus normas y procedimientos ulteriores, son definidos de la siguiente manera:

¹⁵ Fernández Arena J (1982) El Proceso Administrativo 11ª ed Madrid: Diana

Pertinencia: adecuación de la intervención con respecto al contexto en que se realiza, en relación con la situación del país o región, las prioridades y necesidades de los usuarios/destinatarios identificadas, las políticas sectoriales aplicadas de orden nacional, regional o local, y/o las capacidades locales públicas o privada a disposición del Centro.

La pertinencia enfatiza la calidad en el diseño del Centro y su flexibilidad para adaptarse al contexto de ejecución.

Eficiencia: grado de utilización de los medios disponibles, cómo se realizan las actividades y de qué modo se alcanzan los resultados previstos. Se valora la forma en la que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución y si éstos conducen adecuadamente al logro de los resultados esperados. La eficiencia enfatiza la relación coste-beneficio.

Eficacia: valora las posibilidades de consecución del objetivo específico del Centro. La eficacia establece el alcance de los beneficios/productos/servicios generados por el Centro.

Impacto: efectos del Centro, más allá del logro concreto de su objetivo específico. Constituyen las modificaciones de la realidad que, de alguna manera, pueden ser imputadas al Centro. El impacto también valora la incidencia de los factores externos en la realización del proyecto y la capacidad de control que desde la gerencia se tiene del proyecto para sortearlos.

Viabilidad/Sostenibilidad: posibilidades de ejecución del proyecto y capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos generados. La consideración de la sostenibilidad contiene el análisis de género, de impacto ambiental, tecnológico y de

los aspectos socioculturales.¹⁶

2.7.3 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

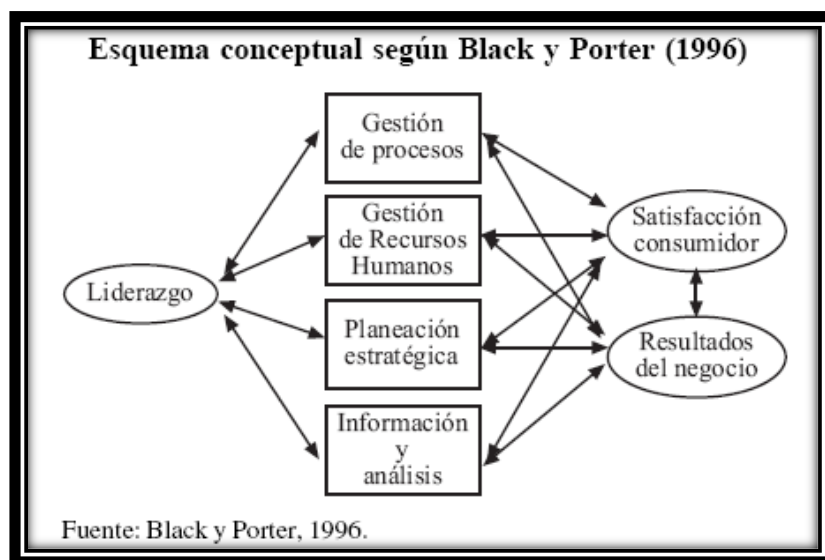


Figura N°4 Esquema Conceptual del Modelo de Gestión Empresarial

Fuente: Black y Porter, 1996.

La concepción básica que orienta la gestión empresarial. Describe la filosofía, los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.

¹⁶ Black y Porter (1996) Modelo de Gestión Empresarial y Estratégica Alemania

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

- **3.1.1 General**

La realización de un diseño de un Modelo de Gestión Empresarial para el centro de Agronegocios Guaslán en vinculación con los productores de la corporación de productores y comercializadores, mejorará el funcionamiento y organización dentro del centro con la finalidad de sobresalir en lo referente a la producción y comercialización de los productos de primera necesidad.

- **3.1.2 Específicas**

- ✓ Al realizar una investigación de la Superintendencia de Compañías encontraremos la mejor forma de asociatividad para el Centro de Agronegocios Guaslán.
- ✓ Al examinar la situación actual del Centro de Agronegocios Guaslán, se verificará en qué condiciones se encuentra.
- ✓ Con la realización de un estudio administrativo, se mejorará el desempeño funcional y organizacional en el Centro de Agronegocios Guaslán.
- ✓ Al indagar la comercialización del Centro de Agronegocios, se evaluará si se mantiene dentro de los perfiles de la nueva Matriz Productiva del Gobierno.

3.2 Variables

3.2.1 Independiente

Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial.

3.2.2 Dependiente

Funcionamiento y organización dentro del Centro de Agronegocios Guaslán.

3.3 Tipo de Investigación

La investigación se efectuará bajo la modalidad de Investigación de campo apoyada y sustentada en una investigación documental, a través de las cuales se obtendrá teorías, información y resultado del Modelo de Gestión Empresarial que vamos a desarrollar.

La investigación de campo se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de lugar donde está planteado el problema, en este caso el Centro de Agronegocios Guaslán.

Por otra parte, la investigación documental, es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos de su naturaleza con apoyo principalmente en fuentes bibliografías, en trabajos previos, datos divulgados por medios audiovisuales o electrónicos.

La Investigación se realizará con la combinación de la investigación de campo y documental, la primera nos acercará a la realidad llevándonos al lugar mismo donde se plantea el problema, para la recolección de información que nos puede servir para la muestra y la población; y la segunda fortalecerá el desarrollo del tema, ya que del análisis de textos y referencias se obtiene información primordial que permite el

acercamiento entorno al planteamiento, para profundizar en el conocimiento de los investigadores con la que se dará conclusiones relevantes.

3.3.1 Tipos de estudios de Investigación

Se utilizarán las siguientes investigaciones, que son necesarias para llevar a cabo nuestro tema.

Investigación Explicativa: Se encargará de buscar, el porqué de los hechos, mediante el establecimiento de relaciones causa- efecto, respondiendo a las preguntas por qué y cómo del evento estudiado.

Esta Investigación intenta descubrir leyes y principios. Una explicación no amerita necesariamente una verificación; la explicación se limita a establecer relaciones. Su método es observación, descripción y comparación.

Investigación Proyectiva: Mediante esta investigación se buscará soluciones a una situación determinada. Ya que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. En esta categoría entran los proyectos factibles y todas las que conlleven el diseño o creación de algo. Esta investigación se la aplicará dentro del Centro de Agronegocios Guaslán.¹⁷

3.4 Población y Muestra

Población: La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una característica común la cual estudia y da origen a los datos. (Hernández Sampieri y otros, 2000).

¹⁷ Méndez A.C.E. (2002), Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación Bogotá: Mc Graw Hill

Muestra: La muestra se define como un subgrupo de la población. Para delimitar las características de la población. (Hernández Sampieri y otros, 2000). Según Acevedo (1984) define la muestra como "una población o sea, un número de individuos, un objeto de los cuales es un elemento del universo o población, es decir, un conjunto de la población con la que se está trabajando".¹⁸

Cálculo del tamaño de la muestra:

Universo: 690 proveedores y beneficiarios de las canastas familiares que comercializan en el centro de Agronegocios Guaslán.

Se aplica la fórmula para la determinación del tamaño de la muestra, **n**:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

El significado de los términos anotados anteriormente es:

Z= Nivel de confianza

p= Varianza positiva

q= Varianza negativa

e= Porcentaje de error

N= Tamaño de la muestra

¹⁸ Población y Muestra (recuperado el 25-02-2014) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion>

Aplicación de la fórmula para determinar la muestra:

N	690
Z	1,96
P	0,85
Q	0,15
E	0,05

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,85 * 0,15 * 690}{0,05^2 * (690 - 1) + 1,96^2 * 0,85 * 0,15}$$

$$n = 153 \text{ ENCUESTAS}$$

3.5 Métodos, Técnicas e Instrumentos

Para la obtención de la información necesaria para conocer si los trabajadores del centro de Agronegocios Guaslán, estarían de acuerdo con que se realice un Modelo de Gestión Empresarial, se hará uso de los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

Entrevista: Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. La entrevista se la aplicará al Ingeniero Alejandro Huilca encargado del Centro de Agronegocios.

Encuesta: Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Las encuestas se las aplicará a los trabajadores del Centro y compradores de las canastas familiares.

Cuadro de Resultados: Por medio de este cuadro se mostrará la información recopilada de las Encuestas para crear así una asimilación con los resultados obtenidos en la investigación.

Representación Gráfica: Los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a los trabajadores del Centro de Agronegocios Guaslán, se mostrarán de forma gráfica, en el cual cada respuesta será representada por un color determinado, para su mejor comprensión.

Se utilizarán éstos métodos, técnicas e instrumentos debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.¹⁹

3.6 Estudio de Mercado

El estudio es seleccionado y planteado a través de un diseño metodológico que busca maximizar la validez y la confiabilidad de la información, y reducir los errores en los resultados.

La confiabilidad de este estudio se refiere a la consistencia, coherencia o estabilidad de la encuesta que se recolectará y la validez al grado en que se logrará medir lo que

¹⁹ Méndez A.C.E. (2002), Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación Bogotá: Mc Graw Hill

se intenta, es por ello que es menester tomar muy en cuenta la importancia para lograr la confiabilidad de los datos que se serán recogidos.²⁰

3.6.1 Objetivos del estudio de mercado

- Fortalecer la producción y comercialización de las canastas dentro de su nicho de mercado.
- Brindar nuevos productos dentro de la canasta, que creen un nuevo valor agregado.
- Ofrecer las canastas a nuevos nichos de mercado.

3.6.2 Ubicación del Centro de Agronegocios Guaslán

MACROUBICACIÓN

Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba



²⁰ Sapag Chain N ,Sapag Chain R (2012) Preparación y Evaluación de Proyectos 5ª ed

MICROUBICACIÓN

Parroquia San Luis

Sector Guaslán



3.6.3 Identificación de Consumidores

Los consumidores son personas que pertenecen a las instituciones públicas, privadas de formación profesional de primer orden y personas particulares que se encuentran dentro de la ciudad de Riobamba.

3.6.4 Segmentación de Mercado

Dentro de la segmentación de mercado se tomará en cuenta los siguientes criterios de acuerdo a las características de los clientes potenciales del centro.

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
GEOGRÁFICOS	
Región	Centro.
Ciudad	Riobamba
Instituciones	Publicas y Privadas
Hogares	Personas Particulares
Tamaño	
Urbana-rural	Urbana.
Clima	Frío.
DEMOGRÁFICOS	
Edad	24 en adelante
Género	Masculino – Femenino.
Nacionalidad	Ecuatoriana.

SOCIOECONÓMICOS	
Clase social	Alta, Media, Media baja, Baja.
HÁBITOS DE CONSUMO	
Beneficios Deseados	Calidad absoluta
Frecuencia de servicio	Quincenal
Beneficio esperado	Precio, conveniencia, calidad, prestigio

Tabla N° 3 Segmentación del mercado

Autores: Sandra Lalón, Ivonne Solórzano

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Objetivo.- Determinar el nivel de satisfacción del cliente en la distribución de las canastas familiares para la ciudad de Riobamba.

EDAD: 24-30 () 31-37 () 38-44 ()
 45 en adelante ()

SEXO: M () F ()

INSTITUCION:.....

1. ¿EN QUE GRADO LA CANASTA OFERTADA CUMPLE SUS EXPECTATIVAS?

1=Muy satisfecho

2= Satisfecho

3= Poco Satisfecho

4=Insatisfecho

1	2	3	4

2. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA CANTIDAD EN RELACIÓN AL PRECIO?

Muy favorable ☐

Favorable ☐

Poco favorable ☐

No favorable ☐

3. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA PRESENTACIÓN DE LA CANASTA?

Muy aceptable ☐
Aceptable ☐
Poco aceptable ☐
Nada aceptable ☐

4. ESCOGA UNO DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS QUE LE GUSTARÍA QUE SE INCLUYA EN LA CANASTA

Lácteos ☐
Carne roja ☐
Embutidos ☐
Cereales ☐
Tilapia ☐
Trucha ☐
Otros especifique por favor _____

5. ENUMERE EN ORDEN SECUENCIAL DEL 1 AL 6 DE ACUERDO A SU AGRADO LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBERIA TENER LA CANASTA

Cantidad ☐
Tamaño ☐
Precio ☐
Número de productos ☐
Frescura ☐
Asepsia (limpieza) ☐

6. ¿EN QUÉ LUGAR LE GUSTARÍA ADQUIRIR EL PRODUCTO?

En su barrio ☐
MAGAP ☐
En ferias ☐
A domicilio ☐

7. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LOS HORARIOS/DÍAS DE ENTREGA DEL PRODUCTO?

- Muy de acuerdo ☐
- De acuerdo ☐
- Poco de acuerdo ☐
- Nada de acuerdo ☐

8. ¿CUÁL DE ESTOS DÍAS LE GUSTARÍA RECIBIR EL PRODUCTO?

- Lunes ☐
- Martes ☐
- Miércoles ☐
- Jueves ☐
- Viernes ☐
- Sábado ☐

9. ¿A TRAVÉS DE QUE MEDIOS LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO?

- E-MAIL ☐ TELEVISIÓN: T.V.S ☐
- ECUAVISION ☐

- RADIO TRICOLOR 97.7 FM ☐
- RADIO MUNDO 90.5 FM ☐
- RADIO CANELA 94.5 FM ☐

OTROS MEDIOS (Por favor especifique _____)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Luego de realizar la investigación en el mercado, tenemos los siguientes resultados de cada una de las preguntas que realizamos a nuestros clientes.

1. ¿EN QUE GRADO LA CANASTA OFERTADA CUMPLE SUS EXPECTATIVAS?

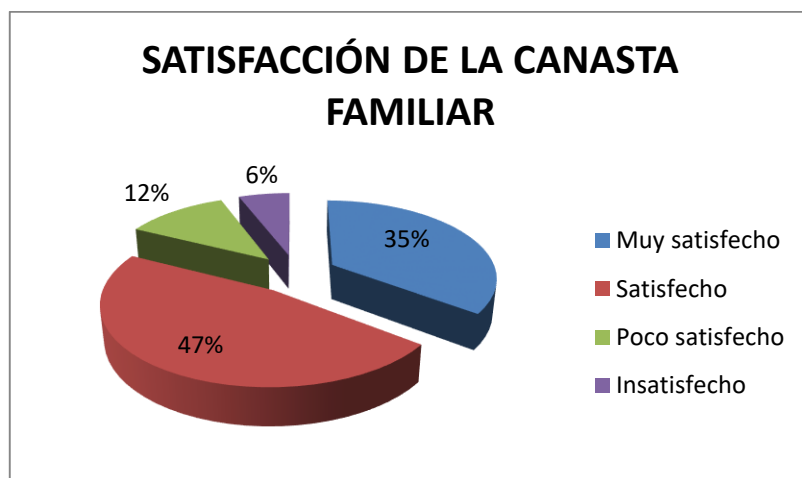
CUADRO N°1

RESPUESTAS	Nº de personas	%
Muy satisfecho	54	35%
Satisfecho	72	47%
Poco satisfecho	18	12%
Insatisfecho	9	6%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLÓRZANO

GRAFICO N°1



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- El 47% de las personas encuestadas están satisfechas con las canastas familiares, el 35% están muy satisfechas, el 12% poco satisfechas y el 6% insatisfechas.

2. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA CANTIDAD EN RELACIÓN AL PRECIO?

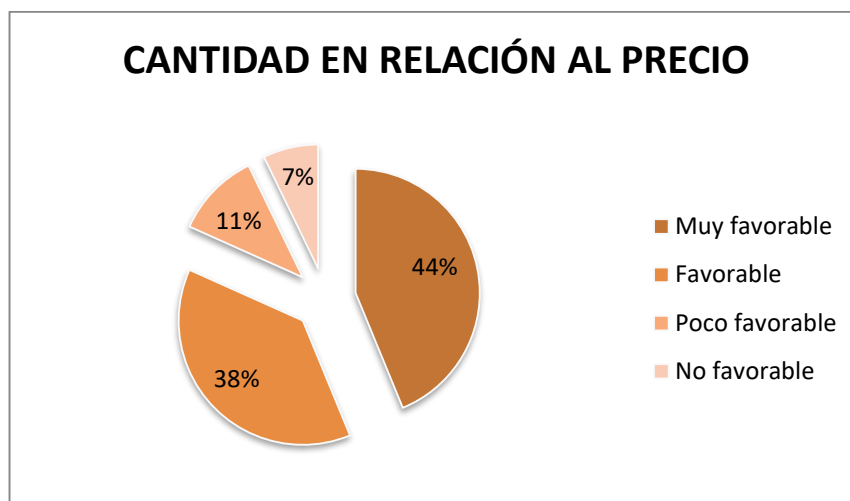
CUADRO N°2

RESPUESTAS	Nº de personas	%
Muy favorable	67	44%
Favorable	58	38%
Poco favorable	17	11%
No favorable	11	7%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°2



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- El 44% de las personas que están de acuerdo con la cantidad en relación al precio es muy favorable, el 38% favorable, el 11% poco favorable y el 7% es no favorable.

3. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA PRESENTACIÓN DE LA CANASTA?

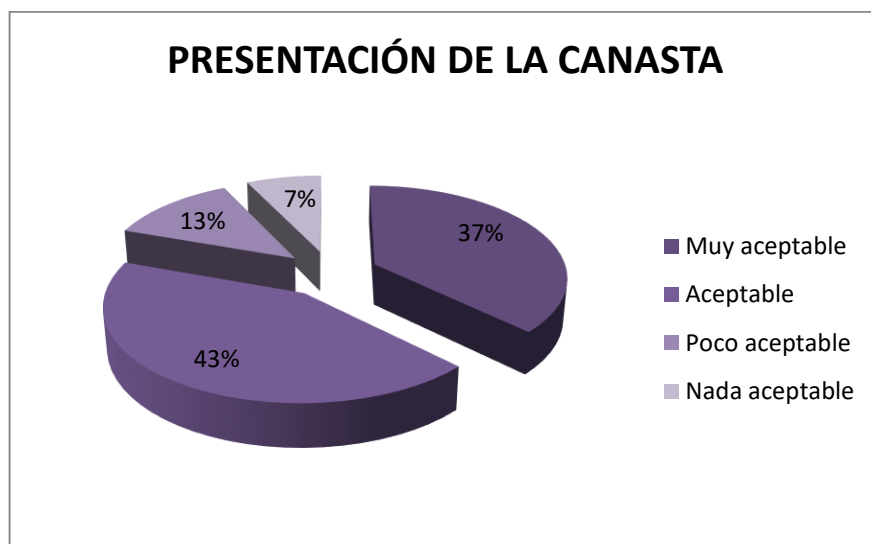
CUADRO N°3

RESPUESTAS	Nº de personas	%
Muy aceptable	57	37%
Aceptable	66	43%
Poco aceptable	19	12%
Nada aceptable	11	7%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°3



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- De las personas encuestadas el 43% está de acuerdo con la presentación de la canasta, el 37% aceptable, el 13% poco aceptable y el 7% nada aceptable.

4. ESCOGA UNO DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS QUE LE GUSTARÍA QUE SE INCLUYA EN LA CANASTA

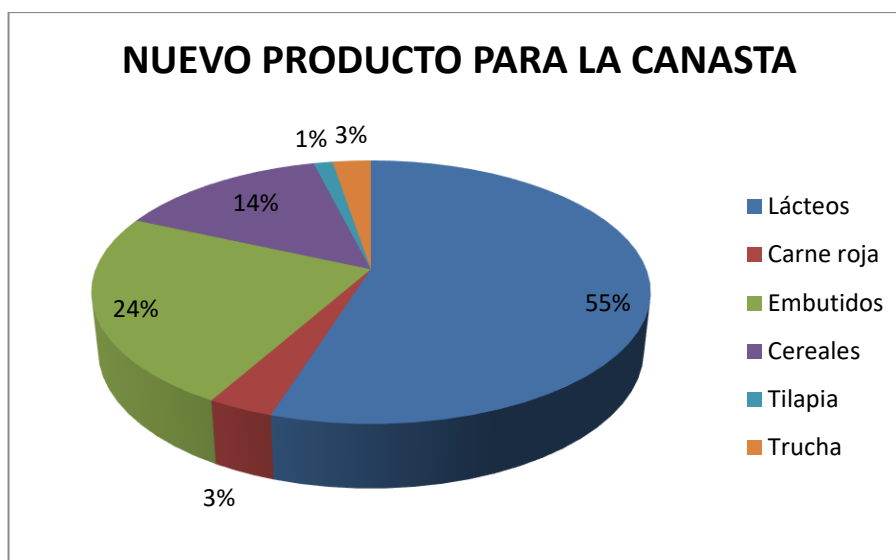
CUADRO N°4

RESPUESTAS	Nº de productos	%
Lácteos	84	55%
Carne roja	5	3%
Embutidos	36	24%
Cereales	22	14%
Tilapia	2	1%
Trucha	4	3%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°4



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- De las personas encuestadas el 55% desearían que el producto adicional a incluir en las canastas sea lácteos, el 24% desearían embutidos, el 14% desearían cereales, el 3% desearían carne roja y trucha, y el 1% desearían tilapia.

5. ENUMERE EN ORDEN SECUENCIAL DEL 1 AL 6 DE ACUERDO A SU AGRADO LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER LA CANASTA

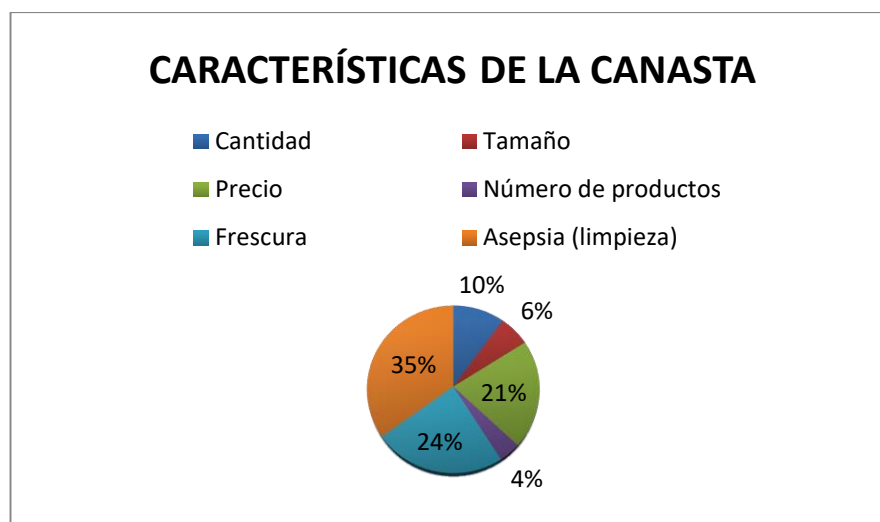
CUADRO N°5

RESPUESTAS	Nº de personas	%
Cantidad	15	10%
Tamaño	10	6%
Precio	32	21%
Número de productos	6	4%
Frescura	36	24%
Asepsia (limpieza)	54	35%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°5



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- De las personas encuestadas el 35% manifestó que la característica primordial de la canasta es la limpieza, seguida por el 24% la frescura, el 21% precio, el 10% la cantidad, el 6% tamaño, y el 4% número de productos.

6. ¿EN QUÉ LUGAR LE GUSTARÍA ADQUIRIR EL PRODUCTO?

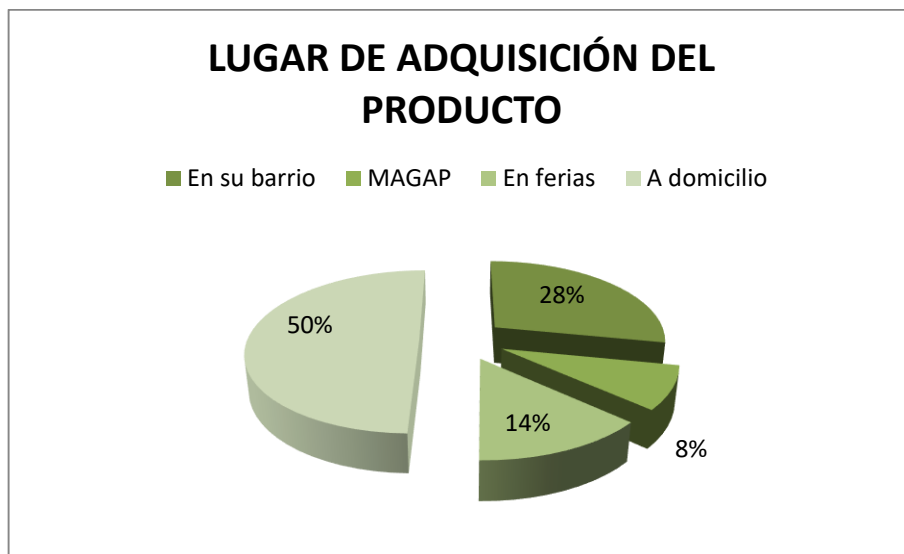
CUADRO N°6

RESPUESTAS	Nº de personas	%
En su barrio	43	28%
MAGAP	13	8%
En ferias	21	14%
A domicilio	76	50%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°6



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- El 50% desea que el lugar de adquisición del producto sea a domicilio, el 28% en su barrio, el 14% en ferias y el 8% en el MAGAP.

7. ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LOS HORARIOS/DÍAS DE ENTREGA DEL PRODUCTO?

CUADRO N°7

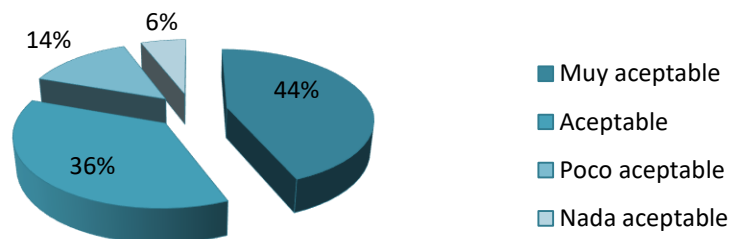
RESPUESTAS	Nº de personas	%
Muy aceptable	67	44%
Aceptable	56	37%
Poco aceptable	21	14%
Nada aceptable	9	6%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°7

HORARIOS/DÍAS DE ENTREGA DEL PRODUCTO



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- El 44% de las personas encuestadas indican que es muy aceptable los horarios de entrega del producto, el 36% aceptable, el 14% poco aceptable y el 6% nada aceptable.

8. ¿CUÁL DE ESTOS DÍAS LE GUSTARÍA RECIBIR EL PRODUCTO?

CUADRO N°8

RESPUESTAS	Nº de personas	%
Lunes	7	5%
Martes	31	20%
Miércoles	13	8%
Jueves	26	17%
Viernes	17	11%
Sábado	59	39%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°8



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- De la población encuestada el 39% le gustaría recibir el producto el día sábado, el 20% el día martes, el 17% el día jueves, el 11% el día viernes, el 8% el día miércoles y el 5% el día lunes.

9. ¿A TRAVÉS DE QUE MEDIOS LE GUSTARÍA RECIBIR INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO?

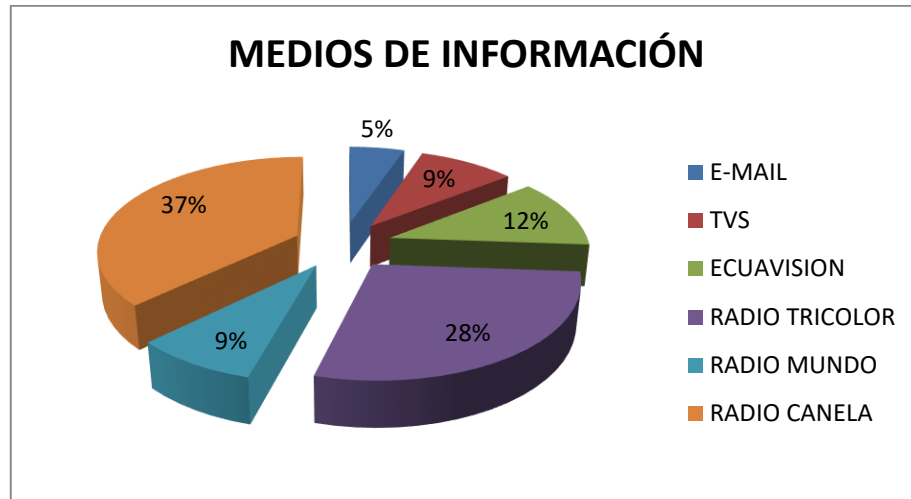
CUADRO N°9

RESPUESTAS	Nº de personas	%
E-MAIL	8	5%
TVS	14	9%
ECUAVISION	18	12%
RADIO TRICOLOR	43	28%
RADIO MUNDO	13	8%
RADIO CANELA	57	37%
TOTAL	153	100%

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

GRAFICO N°9



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORADO POR: SANDRA LALÓN – IVONNE SOLORZANO

- De la población encuestada el 37% le gustaría recibir la información de la canasta por la radio canela que es la más conocida, el 28% por la radio tricolor, el 12% por el canal de televisión ecuavisión, el 9% por el canal de televisión tvs o por la radio mundo y el 5% le gustaría recibir la información por e-mail.

HALLAZGOS

Después de realizar el análisis de la encuesta acerca de la satisfacción del cliente, se procede a realizar los hallazgos, que son el resultado de evaluar una evidencia contra un criterio, ya que de esta manera se obtendrá una visión clara y precisa de cómo se encuentra la comercialización del centro.

Concluyendo que: las canastas familiares cumplen en un 47% la satisfacción con los clientes, el 44% están de acuerdo con la cantidad en relación al precio, el 43% está de acuerdo con la presentación de la canasta, el 55% desearían que el producto adicional a incluir en las canastas sea lácteos, el 35% manifestó que la característica primordial de la canasta es la limpieza, el 50% desea que el lugar de adquisición del producto sea a domicilio, el 44% de las personas encuestadas indican que es muy aceptable los horarios de entrega del producto, el 39% le gustaría recibir el producto

el día sábado, el 37% le gustaría recibir la información de la canasta por la radio canela que es la más conocida.

RESUMEN GENERAL DE LOS ESTUDIOS A REALIZARSE DENTRO DEL CENTRO DEL AGRONEGOCIOS GUASLÁN

CUADRO Nº 10

<p>ESTUDIO ADMINISTRATIVO</p> <p>Se empezará realizando un organigrama estructural dentro del centro, asignando funciones y responsabilidades, la gestión de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales. Finalmente se muestra el aspecto legal en base a una cooperativa para que puedan desarrollar sus actividades de manera natural.</p>	<p>ESTUDIO OPERATIVO</p> <p>Se realizará todos los procesos de almacenamiento, recolección y venta rigiéndose a los pasos ya establecidos, siempre tomando en cuenta las normas de calidad ISO 14000.</p>
<p>ESTUDIO FINANCIERO</p> <p>Se analizó la situación económica del centro verificando la capacidad financiera, al no llevar una contabilidad se obtuvo poca información, pero por el momento el centro se encuentra estable económicamente.</p>	<p>ESTUDIO DE COMERCIALIZACIÓN</p> <p>El centro desde que empezó con las ventas de las canastas familiares logro incrementar su rentabilidad, ya que posee proveedores de calidad, clientes satisfechos, valores agregados, ventas significativas. Por lo que recomendable que aumenten la calidad en las canastas lo que beneficiará a los clientes como al centro.</p>

Autores: Sandra Lalón, Ivonne Solórzano

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 MARCO LEGAL Y CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

El Centro de Agronegocios Guaslán fue constituido el 06 de Julio del 2013, sin ninguna forma legal, ni un estudio administrativo acorde a las necesidades del centro y de sus consumidores. Desde un inicio se ha venido tratando todos los temas de forma empírica, es decir no poseen archivos de todos los movimientos comerciales, financieros, administrativos, etc.²¹

Es por ello que proponemos la creación de un Modelo de Gestión Empresarial para que así el centro mejore sus procesos y funciones tanto internas como externas. Este

²¹ Valenzuela R. (1978), Constitución del Centro de Agronegocios Guaslán Riobamba

modelo ayudará a que el centro influya de forma positiva y sea ejemplo para los demás centros de la zona 3.

El Modelo de Gestión se define a partir de la participación de los siguientes actores públicos y privados para la “Implementación de un centro de Agronegocios Guaslán de la Provincia Chimborazo”:

- MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA (MAGAP)
- CORPORACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES CON SOBERANÍA ALIMENTARIA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

4.1.1 Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República, establece que el régimen de desarrollo se orienta por el objetivo del buen vivir o Sumak Kawsay, por lo tanto los sistemas económicos, políticos, socioculturales y ambientales, deben integrarse en función de dicho objetivo, en el plano social se expresa en la realización de los derechos de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, en el contexto de la interculturalidad y el respeto a sus diversidades.

Art. 276.- La Constitución de la República del Ecuador señala que el régimen de desarrollo tendrá entre otros objetivos, construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y estable, y promover un ordenamiento territorial, equilibrado y equitativo, que integre las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, que coadyuve a la unidad del Estado.

Por tal motivo es importante señalar los artículos de la Constitución, que hacen referencia y a los que debe basarse el Centro de Agronegocios Guaslán, para crear una base legal de acuerdo a las exigencias del Estado Ecuatoriano.

Art. 283.- La Constitución de la República precisa que, el sistema económico es social y solidario, al tiempo que reconoce al ser humano como sujeto y fin, y propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y cuyo objetivo es garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Art. 284.- La Constitución de la República destaca que los objetivos de la política económica son, entre otros, asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional, incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional, y lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.

Art. 285.- La Constitución de la República destaca que entre los objetivos de la política fiscal están, el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables, entre otros.

Art. 304.- La Constitución de la República indica que la política comercial tendrá, entre otros objetivos, desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales, e impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.

Art. 319.- La Constitución de la República establece diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, al tiempo que indica que el Estado, promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 334.- La Constitución de la República señala que el Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción.

El Código de la Producción tiene como fines, fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas e impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico.

En tal virtud, es un deber del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca (MAGAP), como de las fuerzas productivas de la Provincia de Chimborazo, promover el desarrollo de la producción, agrícola, pecuaria y agroindustrial, generadora de importantes fuentes de trabajo e icono de la provincia.

4.1.2 Ley de Economía Popular y Solidaria

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en un armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir, además, señala que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica, pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la

Constitución la determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

El **artículo 319** de la Constitución de la República, establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 1.- Ámbito.- Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

Artículo 3.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) Búsqueda del bien común
- b) La prevalencia del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
- c) La responsabilidad social, la solidaridad y rendición de cuentas; y

d) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Artículo 6.- Formas de Organización de la Ley de economía popular y solidaria.-

Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.²²

Después de analizar, lo que la Constitución de la Republica y la Ley de Economía Popular y Solidaria establecen, en referencia a las formas de organización, y tomando en cuenta que el Centro de Agronegocios Guaslán no tiene asentada una base legal de acuerdo a las exigencias del Estado, se propone que su forma jurídico legal este fundamentada en una Cooperativa. La misma que ayudará a cumplir con su propósito principal que es: “Fortalecer la productividad-comercialidad, y el empoderamiento gerencial en unidades productivas de las cooperativas, para implementar sistemas de comercialización para pequeños productores que permitan reducir los canales de intermediación, mejorar calidad de los productos, articular a nuevos mercados, y mejorar los ingresos de los productores”.

Por lo que se detalla a continuación los artículos de la Ley de Economía Popular y Solidaria que abordan los artículos sobre las Formas de Organización del Sector Cooperativo:

Artículo 17.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como organizaciones de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

²² Corporación de Estudios y Publicaciones (2012) Ley de Economía Popular y Solidaria Artículos (recuperado el 18-05-2014) disponible en: [http://www.google.com.ec/ley de economía popular y solidaria](http://www.google.com.ec/ley%20de%20econom%C3%ADa%20popular%20y%20solidaria)

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

Artículo 18.- Objeto.- El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias, directamente relacionadas con dicho objeto social.

Artículo 19.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos cuatro grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Artículo 23.- Socios.- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales capaces o jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el estatuto de la organización. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transmisión.

Artículo 24.- Pérdida de la calidad de socio.- La calidad de socio de una cooperativa, se pierde por las siguientes causas:

- a) Retiro Voluntario
- b) Exclusión
- c) Fallecimiento; o
- d) Pérdida de la personalidad jurídica.

Los procedimientos constarán en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 26.- Competencia desleal.- Los socios, bajo pena de exclusión, no podrán competir con la cooperativa realizando la misma actividad económica que ésta, ni por sí mismos, ni por intermedio de terceros.

Artículo 27.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Artículo 28.- Asamblea General.- La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación. Sus decisiones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Artículo 29.- Asambleas de representantes.- Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán asambleas de representantes, elegidos en un número no menor de cincuenta, ni mayor de cien, mediante asambleas sectoriales.

Artículo 30.- Elección de representantes.- Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de asambleas sectoriales, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuentan.

Artículo 31.- Prohibición para ser representante.- No podrán ser representantes a la Asamblea General:

- a) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión
- b) Los funcionarios o empleados y los socios que mantengan vínculos contractuales con la cooperativa; y
- c) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa. ²³

Artículo 32.- Pérdida de la calidad de representante.- El representante que incurriese en morosidad mayor a sesenta días con la cooperativa, perderá esa calidad y será reemplazado por el suplente que corresponda, por el resto del período para el cual fue elegido el representante cesante.

Artículo 44.- Capital social.- El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente valuados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa. Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social de la cooperativa.

FORMA LEGAL

PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN

²³ Corporación de Estudios y Publicaciones (2012) Ley de Economía Popular y Solidaria Artículos (recuperado el 18-05-2014) disponible en: <http://www.google.com.ec/ley de economía popular y solidaria>

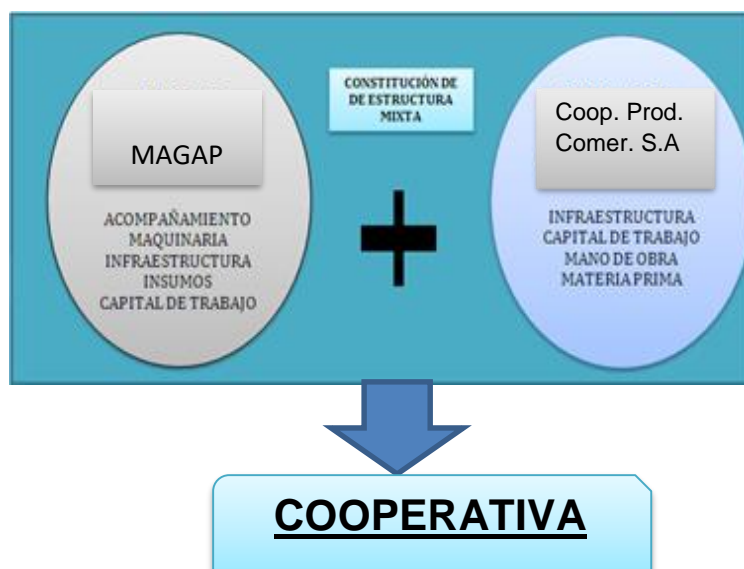


Figura N.º 5 Propuesta de Cooperativa

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

4.1.3 Principios

Toda empresa ya sea grande, mediana o pequeña; debe basarse en principios empresariales, los mismos que influirán para que los servicios o productos brindados sean de calidad, llenando todas las expectativas del cliente. El centro de Agronegocios Guaslán regulará sus actividades, de conformidad con los siguientes principios:

- **Respeto:** Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes del centro, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que se espera y brindará a los demás.
- **Puntualidad:** Se aplicará la puntualidad en clientes, al entregar los productos dentro del tiempo establecido, con los proveedores al cancelar las facturas en

el tiempo establecido y con el centro para cumplir con la producción y calidad del producto e incorporando los horarios de entrada y salida de cada uno de los colaboradores del centro.

- **Honestidad:** El comportamiento debe ser ético y responsable, mostrando respeto, imparcialidad, cariño y cuidado, hablando siempre con la verdad y apegado a los procedimientos del centro. Con el cliente brindando un producto de calidad garantizado que tenga las mismas características con las que fueron ofrecidas por parte de un servidor del centro.
- **Responsabilidad:** Asumir y aceptar las consecuencias de los actos libres y conscientes.

Comprometerse en conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones con los clientes internos y externos.

Responsabilidad con el medio ambiente previniendo riesgos que lo afecten.

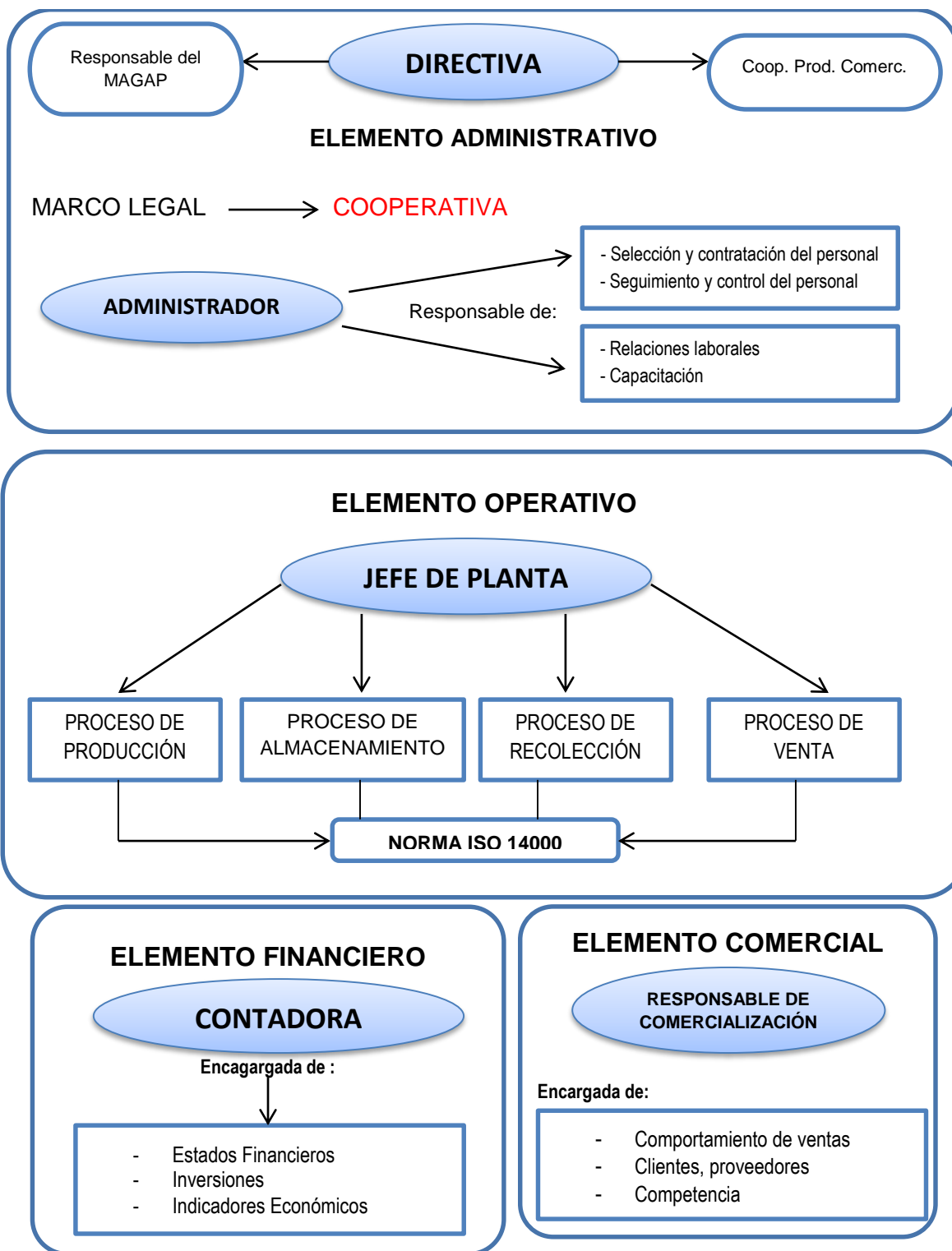
4.1.4 Valores

El Centro de Agronegocios Guaslán a través de los siguientes valores fomentará en los trabajadores el cambio de mentalidad y de comportamiento, para afrontar desafíos, asumir transformaciones y vencer problemas de una manera eficaz y eficiente.

- Tener estructuras simples y organizaciones con mínimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas. Tener flexibilidad y rapidez en las decisiones.
- **Trabajo en Equipo:** Es necesario para brindar la mejor calidad en los productos y en la atención para con los clientes internos y externos, todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.

- **Comunicación Efectiva:** Será importante que la comunicación sea dentro y fuera del centro, es decir entre los trabajadores y sobretodo con los clientes y proveedores.
- **Orientación al Cliente:** Es la cultura organizacional del centro y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por el centro.
- **Lealtad:** Ser fieles, evitando efectuar actos que perjudiquen el clima laboral, protegiendo siempre los intereses del centro y de sus colaboradores.

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN



4.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

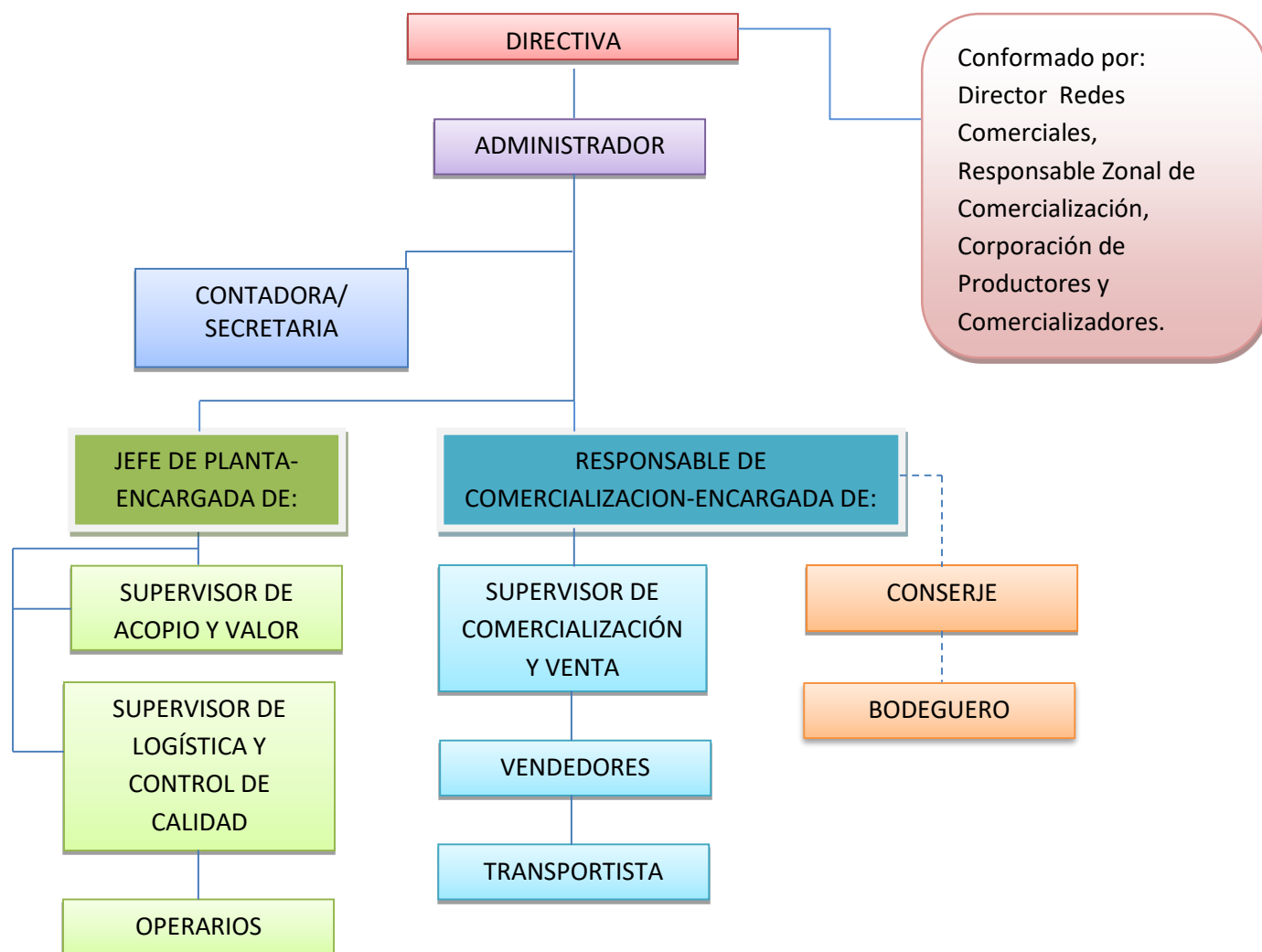
El Centro de Agronegocios Guaslán no cuenta con un estudio administrativo, el mismo que representa uno de los aspectos más importantes, ya que si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores.

Empezaremos elaborando un organigrama del centro, asignando funciones y responsabilidades a cada miembro. Dicho estudio también incluirá una descripción detallada de la Gestión de recursos humanos.

La función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en el centro.

4.2.1 Organigrama Estructural

El Centro de Agronegocios Guaslán como anteriormente se mencionó se dedica a la producción y comercialización de productos agropecuarios, este es un centro que no necesita contar con muchas áreas de acuerdo a su estructura, por lo que se propone este modelo de organigrama estructural acorde a las necesidades del centro.



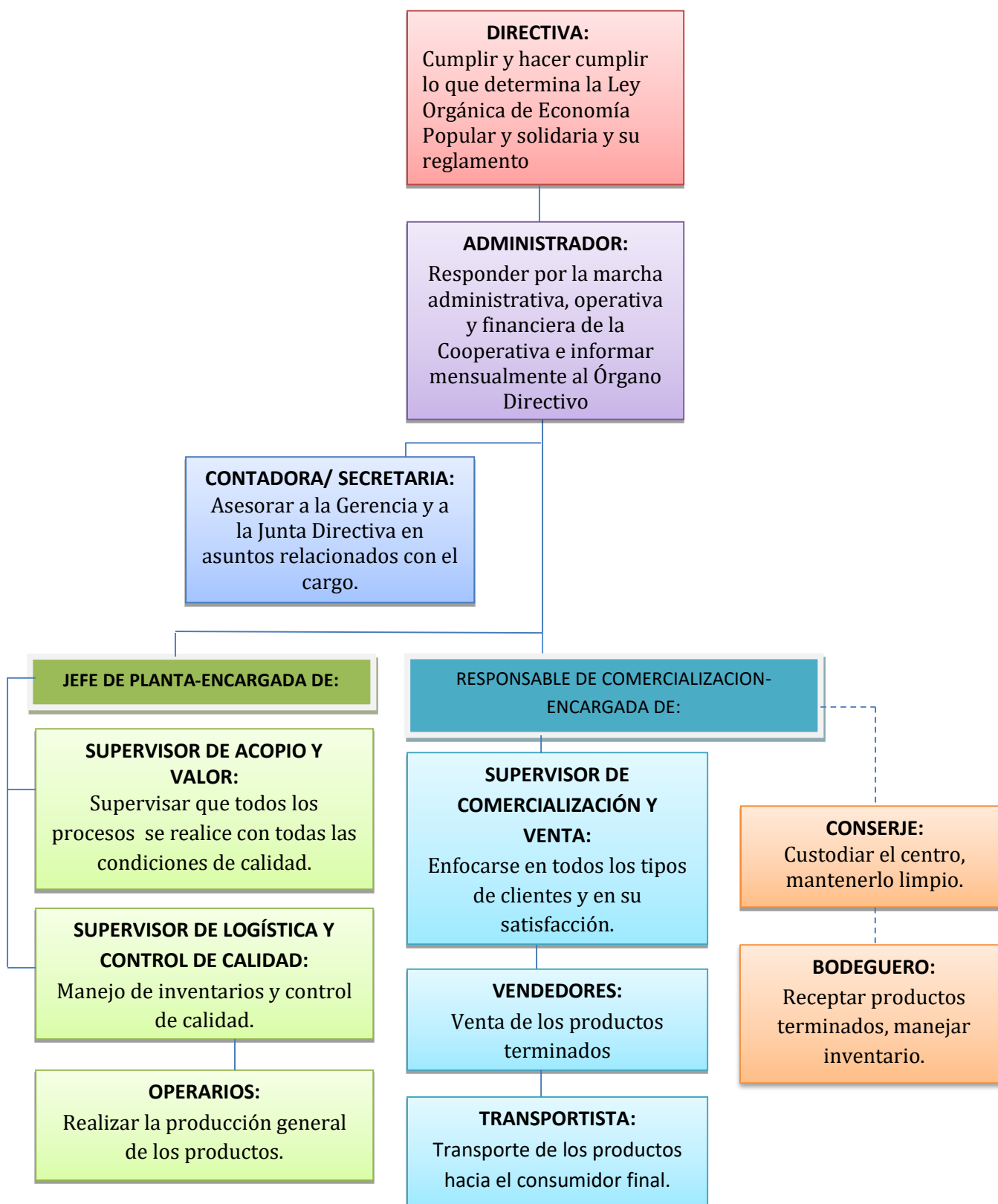
Elaborado por: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

Aprobado por: Ing. Robinson Valenzuela

Director de Comercialización (MAGAP)

Fecha: Julio 2014

4.2.2 Organigrama Funcional



FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD PARA CADA TRABAJADOR DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÀN:

PUESTOS	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN
DIRECTIVA	Planificar y evaluar el funcionamiento de la Cooperativa	Cumplir y hacer cumplir lo que determina la Ley Orgánica de Economía Popular y solidaria y su reglamento; así como lo que determina el reglamento y el estatuto social de la Cooperativa
ADMINISTRADOR	Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Directiva	Proponer a la Directiva las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa
CONTADORA/SECRETARIA	Área destinada a ser el apoyo del Administrador y las demás Áreas del Centro, además de llevar la contabilidad y realizar las labores de recepción	Coadyuvará al Administrador en las actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de las demás Áreas de trabajo del Centro; así como también mantener la interrelación con la directiva
SUPERVISOR DE ACOPIO Y VALOR AGREGADO	La persona responsable tendrá a su cargo el inventario y llevará el control de los implementos que entran, se guarden y salen de ahí	Supervisar que este proceso se realice con todas las condiciones de calidad, además de que en esta área se encuentren disponibles todos los suministros necesarios para llevar a cabo el proceso

SUPERVISOR DE LOGISTICA Y CONTROL DE CALIDAD	Asegurar la calidad, parámetros técnicos de los alimentos	Manejo de inventarios de los productos, insumos y demás utilizados en el área y asegurar la calidad de los alimentos
OPERARIOS	Recibir los productos agrícolas o agroindustriales de acuerdo al Manual elaborado para el efecto.	Realizar la recepción, selección, preparado, lavado, secado, pesado y etiquetado de los productos, receptados en el Centro, además de seguir las disposiciones del Supervisor de Acopio y Control de Calidad del Centro
SUPERVISOR DE COMERCIALIZACION Y VENTA	Esta área es muy importante, se debe manejar diversos tipos de clientes y enfocar la atención determinada a cada uno de ellos, se contará con el apoyo de un medio de transporte	Dentro de esta área se incluyen las actividades de marketing para conocer las necesidades del mercado, determinar productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales, fijar precios, promover y distribuir
VENDEDORES	Realización de las ventas de los productos del Centro de Acopio.	Venta y manejo del stock de los productos ofertados en el Centro, manejo de la cartera de clientes, llenado de facturas y demás documentos correspondientes
TRANSPORTISTA	Transporte de los productos hacia el consumidor o cliente.	Transporte de los productos del Centro de acopio hasta el consumidor final, manejo de los documentos contables asignados.

CONSERJE	Realizar los servicios de limpieza, mensajería, correo, etc. dentro y fuera del Centro	Realizar las actividades referentes a custodia de materiales y/o equipos e instalaciones del Centro, realizar funciones de mensajería, realizar funciones de soporte en las actividades del Centro, colaborar con la limpieza del mismo
BODEGUERO	Registrar diariamente el stock de los productos existentes y reportar al Supervisor de logística y control de calidad sobre los productos almacenados.	Receptar los productos terminados desde el área de Acopio y Valor Agregado, mantener las temperaturas y humedad relativa óptimas en las bodegas de almacenamiento, tener un conocimiento preciso de los productos existentes mediante un adecuado manejo de inventarios, informar diariamente del stock existente en las bodegas de almacenamiento con la información sobre la escasez o que estén en la etapa perecedera

Elaborado por: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

Aprobado por: Ing. Robinson Valenzuela

Director de Comercialización (MAGAP)

Fecha: Julio 2014

4.2.3. Gestión de Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son la gestión más importante del centro, por lo que depende de la misma el éxito o el fracaso de esta Cooperativa. Las funciones principales son de seleccionar, contratar, formar al personal. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a la directiva y administrador.

Debido a que el centro cuenta con un área de directiva, se propuso que este departamento sea el encargado de escoger al personal acorde a las necesidades requeridas, pues están capacitados para tomar las mejores decisiones, viendo los mejores prospectos de calidad.

Dentro de la Gestión de Recursos Humanos existen los reglamentos internos que toda empresa, cooperativa, asociación u organización deben poseer y hacer cumplir.

4.2.3.1 Los Reglamentos Internos

Los reglamentos de la empresa contienen las normas de comportamiento del personal y contempla qué debe hacerse, cómo comportarse y qué conducta es la más adecuada para mantener un buen clima y moral en la empresa.

Se necesitan reglamentos o normas operativas para todos los aspectos de la organización, sin embargo, la preparación y diseño del contenido de los mismos provoca inevitablemente polémicas entre la empresa y los trabajadores. Los principios sobre los cuales se basan estos reglamentos o normas, son:

- Todos los trabajadores deben recibir un trato justo y equitativo y este tratamiento debe ser consistente y programado en el tiempo.
- Los derechos de los trabajadores deben ser reconocidos, como tener un trabajo digno y satisfactorio y el trabajador debe ser consultado antes de que se lleven a cabo cambios que le puedan afectar.

- La democracia interna y no la autocracia, propiciará el mejor funcionamiento de la empresa; con la cooperación se logrará mayor éxito que con medidas de presión o coercitivas.²⁴

4.2.3.2 Selección y Contratación del Personal

Para que los encargados de la selección puedan llevar a cabo una entrevista correcta deberán disponer de las especificaciones sobre el trabajo a realizar, así como los requisitos y perfil necesarios que debe reunir el candidato o candidatos. La entrevista es el principal método para poder realizar la mejor selección y servirá para:

- Obtener información suficiente y adecuada acerca de los candidatos que optan al puesto.
- Determinar las condiciones que debe aportar el candidato para desempeñar el trabajo.
- Facilitar a los candidatos toda la información sobre el trabajo a desempeñar y datos referidos a la actividad y evolución del centro.

Si estos puntos son tomados en cuenta por los expertos encargados de la selección, no existirán problemas futuros, salvo excepciones. También se pondrá énfasis en la decisión final de la contratación del personal que será decretada por el departamento de directiva conformado por: Director Redes Comerciales, Responsable Zonal de Comercialización, Corporación de Productores y Comercializadores.

²⁴ Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid

REQUISITOS DEL PERSONAL

A continuación se presenta los requisitos que debe reunir el personal que integrará el Centro de Agronegocios Guaslán:

CARGO A DESEMPEÑAR	REQUISITOS
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en economía o administración de empresas. • Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad del Centro, por lo menos durante 2 años. • Demostrar conocimiento y experiencia en el desarrollo de procesos administrativos.
Secretaria-Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel CPA. • Tener experiencia de dos años en áreas afines. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. • Excelente redacción y ortografía. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Dominio de Windows, Microsoft Office, Internet. • Manejo de paquetes contables.
Supervisor de Acopio y Valor Agregado	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agroindustrial o carreras afines. • Experiencia mínima de 1 año en temas relacionados con el área. • Manejo de Seguridad Alimentaria.
Supervisor de Logística y Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título de tercer nivel en Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agroindustrial o carreras afines. • Experiencia mínima de 2 años en temas relacionados con el área. • Manejo de Normas Seguridad Alimentaria.
CARGO A DESEMPEÑAR	REQUISITOS

Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller en cualquier área. • Capacidad de asimilar y seguir procesos asignados. • Conocimientos básicos sobre el manejo de productos agrícolas o agroindustriales. • Carácter proactivo, autónomo, a la vez que ágil, cumplidor en sus compromisos.
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer título en tecnologías agroindustriales o industriales. • Experiencia en manejo de cámaras de refrigeración. • Carácter proactivo.
Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Ing. Comercial, Ing. En Marketing o carreras afines. • Experiencia en ventas de 1 año. • Habilidades de marketing, proyección de imagen y comunicación. • Proactividad para asimilar nuevos conocimientos. • Manejo de documentos contables.
Transportista	<ul style="list-style-type: none"> • Título de chofer profesional • Experiencia en transporte de productos alimenticios. • Buen trato a los clientes. • Manejo de los documentos contables • Capacidad física para movilizar los productos
Conserje	<ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller en cualquier rama • Haberse desempeñado con eficiencia y efectividad en puestos de naturaleza similar por un período de un año. • Buena presencia y relaciones humanas.

Tabla N°4 Requisitos del personal

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

Una vez tomada la decisión de contratar al personal se procederá a realizar el contrato de trabajo, estipulando todas las reglas y condiciones existentes en el contrato, quedando así conformes ambas partes.

PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Inicio

Paso 1 Detectar la vacante

Paso 2 Elaboración de convocatoria

Hasta Receptar información de candidatos **haga;**

Hasta Preseleccionar a candidatos por calificación de requisitos **haga;**

Sino,

Fin del proceso

Si entonces,

Paso 3 Efectuar citas para entrevistas

Hasta Elegir a los candidatos para evaluación psicotécnica **haga;**

Paso 4 Aplicar y calificar la entrevista - prueba técnica

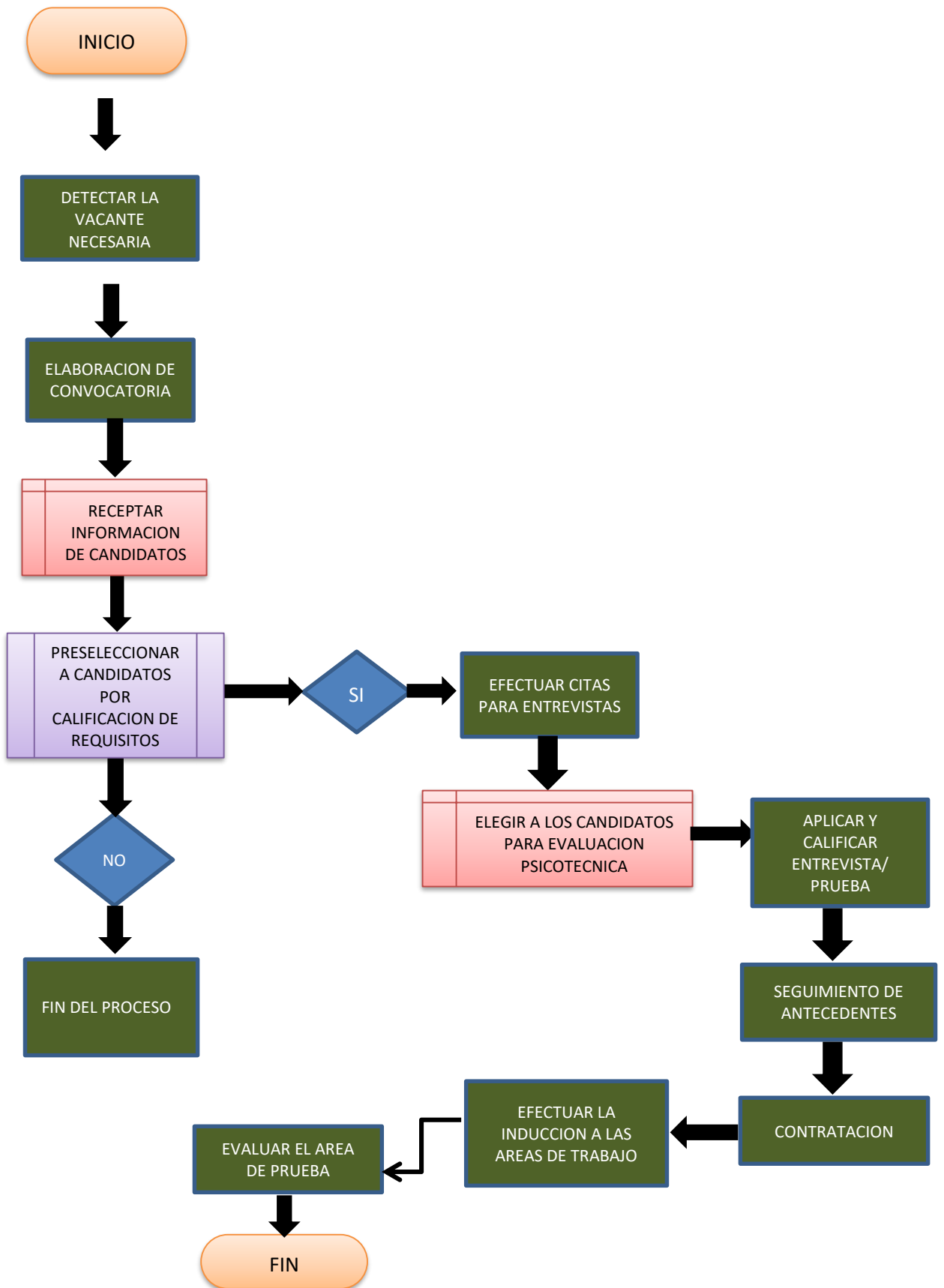
Paso 5 Seguimiento de antecedentes socioprofesionales

Paso 6 Contratación

Paso 7 Efectuar la inducción a las áreas de trabajo

Paso 8 Evaluar el periodo de prueba

Fin



4.2.3.3 Formación

El objetivo de la formación preliminar es ayudar a los nuevos empleados que se incorporen al centro para que se formen y se integren desde el primer día. Durante las primeras semanas se debe tener en cuenta al personal que haya terminado su periodo de adaptación, pues la impresión que hayan obtenido en este periodo inicial será fundamental durante el tiempo que permanezcan laborando.

La formación o entrenamiento inicial se divide generalmente en dos fases:

- El método de entrenamiento es decir, practicando con alguien que conoce el trabajo.
- Las prácticas en el departamento y sección donde será destinado.

El éxito o fracaso del primer método se basará en la experiencia que le aporte la persona que está dando las instrucciones. En el segundo método dependerá de cuanto se acople al cargo, se llevará un control de la evolución e integración al puesto a través de una hoja de seguimiento y control del personal.

CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN		
HOJA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PERSONAL		
FECHA	HORA	NOMBRE DEL SUPERVISOR:
NOMBRE DEL TRABAJADOR	AREA DE TRABAJO	
OBSERVACIONES		
FIRMA DEL TRABAJADOR		FIRMA DEL SUPERVISOR

Tabla No. 5. Hoja de seguimiento y Control de personal

4.2.3.4 Relaciones Laborales y Salarios

El departamento de directiva conformado por: Director Redes Comerciales, Responsable Zonal de Comercialización, Corporación de Productores y Comercializadores junto con el administrador deberán fijar la estructura de los salarios adecuados para cada tipo de trabajo y el perfil profesional que deben reunir sus trabajadores. Tomando en cuenta que el salario es el aspecto principal de una relación laboral o profesional.

Normalmente en un sistema de salarios bajos siempre se observará una posible ineficiencia. Un trabajador con buen sueldo puede obviar algunas de las tareas que debe realizar ya que su salario es bueno, por tanto se le deberá exigir que su trabajo sea de calidad de acorde al sueldo a recibir. Para que las relaciones laborales no se vean afectadas.

En el Centro de Agronegocios Guaslán no se maneja un adecuado rol de pagos, por lo que se propone la creación del siguiente modelo de rol, con el que será más fácil el manejo de los salarios cada mes.

CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN

ROL DE PAGOS DEL MES DE:

NOMBRE DEL TRABAJADOR:

CARGO:

CUIDAD: RIOBAMBA

REMUNERACION UNIF:

C.I.

DIAS TRABAJADOS:

INGRESOS

DESCUENTOS

REMUN. UNIFICADA	\$	A. PERSONAL IESS	\$
H. EXTRAS. 50%	\$	A. IESS CONYUGE	\$
H. EXTRAS. 100%	\$	PREST. IESS	\$
SUBTOTAL ING.	\$	IMPUESTO RENTA	\$
		RETENC. JUDICIAL	\$
BONIF. ESPECIAL	\$	ANTICIPOS	\$
VACACIONES	\$	MULTAS	\$
F. RESERVA MES	\$		
TOTAL INGRESOS	\$	TOTAL DESCUENTOS	\$
A RECIBIR	\$		

FIRMA

Figura No. 6. Rol de Pagos

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

4.3 ESTUDIO OPERATIVO

En el estudio operativo se analizan elementos que tienen que ver con la ingeniería básica del producto y/o proceso que se desea implementar, para ello se tiene que hacer la descripción detallada del mismo con la finalidad de mostrar todos los requerimientos para hacerlo funcionable. De ahí la importancia de analizar el tamaño óptimo de la planta el cual debe justificar la producción y el número de consumidores que se tendrá para no arriesgar a la empresa en la creación de una estructura que no esté soportada por la demanda.²⁵

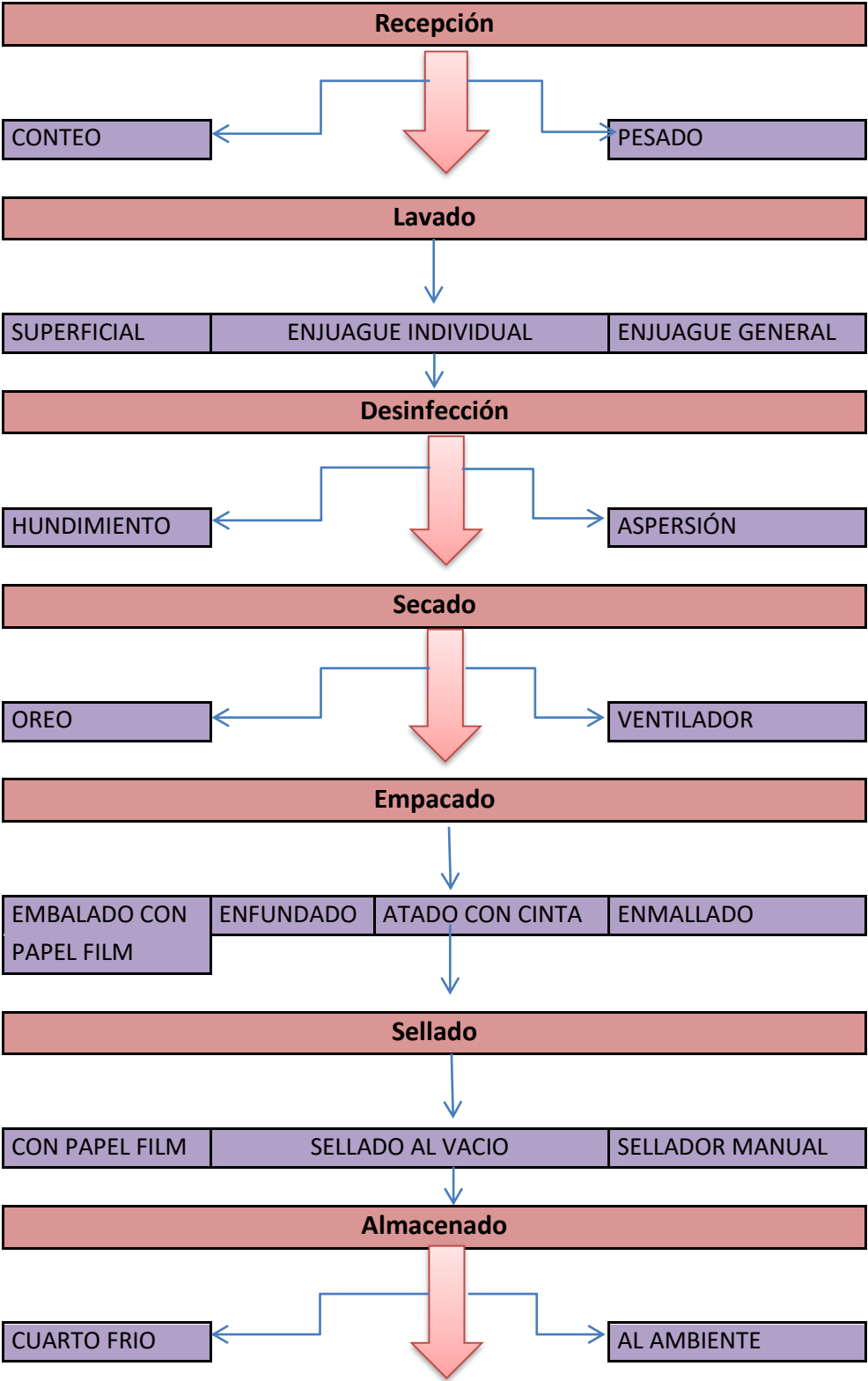
El Centro de Agronegocios Guaslán se basa en procesos operativos para brindar al cliente los productos que satisfacen sus necesidades. Pero para ello se ha propuesto que todos los procesos se rijan en las normas de calidad ISO 14000, pues de esta manera se mejorarán las funciones y los productos a entregar serán 100% de calidad.

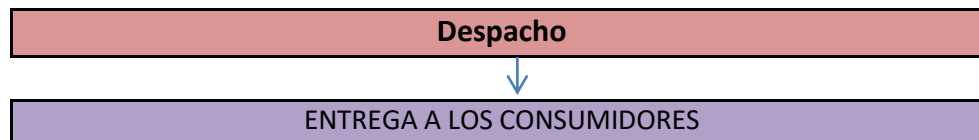
4.3.1 Procesos de producción

²⁵ Procesos de producción (recuperado el 15-06-2014) disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_producción

Dentro de los procesos de producción el Centro de Agronegocios deberá utilizar todos los recursos existentes para obtener un producto. Pero la producción no será factible sin un proceso a seguir. Se ha realizado un proceso lógico que deberán seguir para que todos los productos lleguen a la etapa final con la mejor calidad, los mismos que serán destinados a la comercialización correspondiente.

PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA LOS PRODUCTOS PERECIBLES





4.3.2 Procesos de Almacenamiento para Productos Perecibles y no Perecibles

El Centro de Agronegocios cuenta con una bodega destinada al almacenamiento de los productos terminados, por lo que es necesario acoplarla de acuerdo a los requerimientos que una bodega debe poseer, con el fin de que mantenga a los productos en óptimas condiciones para su posterior utilización, desde que son producidos hasta que son requeridos por el cliente.

Las instalaciones, el equipo y técnicas de almacenamiento deberán estar de acorde a los productos que se van a almacenar. La bodega tendrá todo lo necesario para que los productos se mantengan frescos tomando en cuenta las características del producto como su tamaño, peso, durabilidad, vida en anaqueles, tamaño de los lotes y aspectos económicos.

Existen varias técnicas de almacenamiento según el tipo de alimento, como pueden ser los productos perecibles y no perecibles.

PRODUCTOS PERECIBLES: El alimento que, en razón de su composición, características físico-químicas y biológicas, pueda experimentar alteración de diversa naturaleza en un tiempo determinado y que, por lo tanto, exige condiciones especiales de proceso, conservación, almacenamiento, transporte y expendio, Ejemplo: Productos lácteos, carnes, aves, pescado, carnes frías (embutidos), frutas y verduras, alimentos preparados, tubérculos.

PRODUCTOS NO PERECIBLES: Aquel alimento que puede almacenarse con seguridad durante largos periodos de más de 6 meses, Ejemplo: frijol, azúcar, harina, pastas, arroz, enlatados.²⁶

El almacenamiento apropiado de alimentos reduce las posibilidades de contaminación y crecimiento de microorganismos. Los microorganismos son tan pequeños que no pueden verse. Se encuentran en todas partes; en el aire, en el suelo, y en el agua y pueden ser transmitidos a los alimentos por los animales, los roedores, o los seres humanos.

Se clasifica las técnicas de almacenamiento en 3 grupos:

- Almacenamiento de alimentos secos
- Almacenamiento en refrigeración
- Almacenamiento en congelación

ALMACENAMIENTO SECO

Esta área es donde se almacenan alimentos secos como alimentos enlatados, cereales, harina, azúcar, galletas, té, café y otros alimentos no perecederos. El almacenista como responsable de dicha actividad debe seguir las siguientes pautas para un adecuado almacenamiento:

- Mantener la bodega de almacenamiento limpia, seca y ordenada.
- En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.

²⁶ Procesos de Almacenamiento (recuperado el 28-06-2014) disponible en:
https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf

- Los empaques no deben estar húmedos o rotos. Inspeccionar los alimentos almacenados y utilizar la regla PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para que los alimentos más antiguos se consuman primero.
- Los productos deberán estar separados adecuadamente según su tipo.
- Se debe llevar un registro de ingresos y salidas de los productos.
- El encargado de bodega deberá verificar las condiciones del transporte de los productos durante la carga y descarga.
- Los tubérculos empacados en sacos, deben apilarse en forma cruz sobre la plataforma, esto para que permita la circulación de aire por debajo. Ubicar no más de ocho sacos por arrume.²⁷

El lugar de almacenamiento de alimentos secos es la Bodega N°1 (Grande) en las cuales se almacenarán los siguientes productos debidamente rotulados con su respectivo nombre:

BODEGA N°1	
GRUPO DE ALIMENTOS	ALIMENTOS
ALIMENTOS PERECEDEROS	Verduras sin procesar Frutas de mano Raíces, Tubérculos y Plátanos (papa, yuca, ñame, plátano) Productos de panadería (Pan, bizcochos, galletas)
ALIMENTOS NO PERECEDEROS	Cereales (arroz, harinas, avena, pastas) Leguminosas secas (Arveja seca, frijol rojo, frijol blanco, lenteja) Enlatados Encurtidos Aceites Azúcar Vinos Salsas (de tomate, mayonesa, mostaza)

Figura N° 7. Grupo de alimentos de almacenamiento seco

Fuente: <http://es.slideshare.net/quest6a9862/tecnicas-basicas-de-almacenamiento-de-alimentos-presentation>

ALMACENAMIENTO REFRIGERADO

²⁷ Procesos de Almacenamiento (recuperado el 28-06-2014) disponible en:
https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf

Todos los alimentos perecederos, especialmente los alimentos de alto riesgo (productos lácteos, carnes cocinadas, pescados y carnes de ave) deben almacenarse en refrigeración para evitar ser contaminados por bacterias perjudiciales. Durante el almacenamiento de los alimentos en refrigeración es necesario:

- No almacenar los alimentos directamente sobre el piso del cuarto frío, sino sobre estibas o estantes en material sanitario.
- Revisar las temperaturas de la unidad de refrigeración y llevar registro diario en el formato de control de temperatura del cuarto frío
- No sobrellenar los refrigeradores, porque dificultan la limpieza y obstaculizan la circulación de aire frío.
- Inspeccionar, rotular y fechar los alimentos que se almacenen. Emplear el método PEPS de rotación de mercancía: Primeras Entradas Primeras Salidas.
- Evitar abrir las puertas del refrigerador más de lo necesario y cerrarlas cuanto antes. La puerta del cuarto frío abierta supone la elevación de la temperatura interna, lo que estimula el crecimiento bacteriano, la contaminación y la alteración del alimento.

El lugar de almacenamiento en refrigeración es el cuarto frío N°1 (Nuevo) y el cuarto frío N° 2 (Antiguo) en los cuales se almacenarán los siguientes productos debidamente rotulados con su respectivo nombre:

CUARTO FRIO N° 1

GRUPO DE ALIMENTOS	ALIMENTOS
CÁRNICOS	Carne de res, Carne de cerdo, pollo, pescado.
EMBUTIDOS	Salchichas, chorizo, jamón, mortadela, tocineta.
HORTALIZAS Y VERDURAS	Tomate, Auyama, cebolla cabezona, habichuela, zanahoria, lechuga, pepino, pimentón, perejil, cilantro etc.
FRUTAS	Banano, Fresa, Granadilla, Limón, mango, manzana, naranja, uva, uchuva, papaya etc.
ALIMENTOS PROCESADOS	Jugo natural, Gelatina y pudín, Sobrantes de alimentos procesados, tamal.
ALIMENTO PROTEICO	Queso crema, Queso fundido, Queso parmesano
GRASAS Y ACEITES	Margarina y Mantequilla

CUARTO FRIO N° 2

GRUPO DE ALIMENTOS	ALIMENTOS
LÁCTEOS	Leche en bolsa, yogurt
ALIMENTO PROTEICO	Huevos
BEBIDAS	Gaseosa, pony malta, jugos (en botella y en caja)

Figura No 8. Grupo de alimentos de almacenamiento en refrigeración

Fuente: <http://es.slideshare.net/quest6a9862/tecnicas-basicas-de-almacenamiento-de-alimentos-presentation>

ALMACENAMIENTO CONGELADO

Los alimentos congelados necesitan una atención especial; ya que el hecho de estar congelados no garantiza la total inocuidad de los mismos. Para esto es necesario aplicar las siguientes recomendaciones:

- El área de almacenamiento en congelación debe estar seca, bien ventilada y limpia.
- Asegurarse de que el congelador funciona a la temperatura correcta para garantizar que los alimentos se mantienen congelados.
- Asegurarse de que las puertas del congelador cierran correctamente y establezca un sistema de inspección periódico.
- La temperatura ideal de almacenamiento en congelación se encuentra entre 0°C a -18°C.

- Nunca supere el límite de carga del congelador y coloque los productos nuevos detrás o debajo de los antiguos para asegurar una buena rotación de stocks.²⁸





CONGELADOR

GRUPO DE ALIMENTOS	ALIMENTOS
CÁRNICOS	Carne de res, pollo, pescado
FRUTAS	Pulpa de frutas
EMBUTIDOS	Tocineta, jamón
COMIDAS RAPIDAS PRECOCIDAS	Papa y yuca precocida

Figura No 9. Grupo de alimentos de almacenamiento congelado

Fuente: <http://es.slideshare.net/quest6a9862/tecnicas-basicas-de-almacenamiento-de-alimentos-presentation>

También debe considerarse el control del inventario y la ubicación del mismo, las instrucciones sobre las inspecciones de calidad, así como los costos unitarios de cada producto, los costos por peso, los precios de las canastas, el mantenimiento de registros, etc. El inventario de mercadería se llevará a cabo a través de una hoja de control que la realizará el jefe de bodega, la misma que se entregará al jefe de logística cada mes. Con el objeto de que se verifique si las cantidades, los precios y el stock de cada producto se mantienen o no, si es así se efectuará cualquier modificación.

CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN					
HOJA DE CONTROL DE INVENTARIO DE INGRESO					
FECHA DE INGRESO	INGRESO DEL PRODUCTO A BODEGA	CANTIDAD POR UNIDAD	CANTIDAD POR PESO	CLASIFICACION DEL PRODUCTO	PRECIOS \$/ kg
				PERECIBLES 	\$ kg
				NO PERECIBLES 	
				LACTEOS 	
				CARNICOS 	

²⁸ Procesos de Almacenamiento (recuperado el 28-06-2014) disponible en: https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf

Tabla No. 6. Hoja de Control de Inventario de ingreso

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano





CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN					
HOJA DE CONTROL DE INVENTARIO DE SALIDA					
FECHA DE SALIDA	SALIDA DEL PRODUCTO DE BODEGA	CANTIDAD POR UNIDAD	CANTIDAD POR PESO	CLASIFICACION DEL PRODUCTO	PRECIOS \$/ kg
				PERECIBLES 	\$ kg
				NO PERECIBLES 	
				LACTEOS 	
				CARNICOS 	

Tabla No. 7. Hoja de Control de Inventario de salida

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

Proceso de almacenamiento

Inicio

Paso 1 Ingreso de materia prima

Paso 2 Seleccionar

Paso 3 Lavar

Hasta Enmallar **haga;**

Sino,

Desinfectar

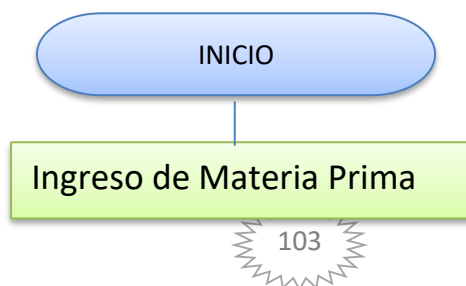
Si entonces,

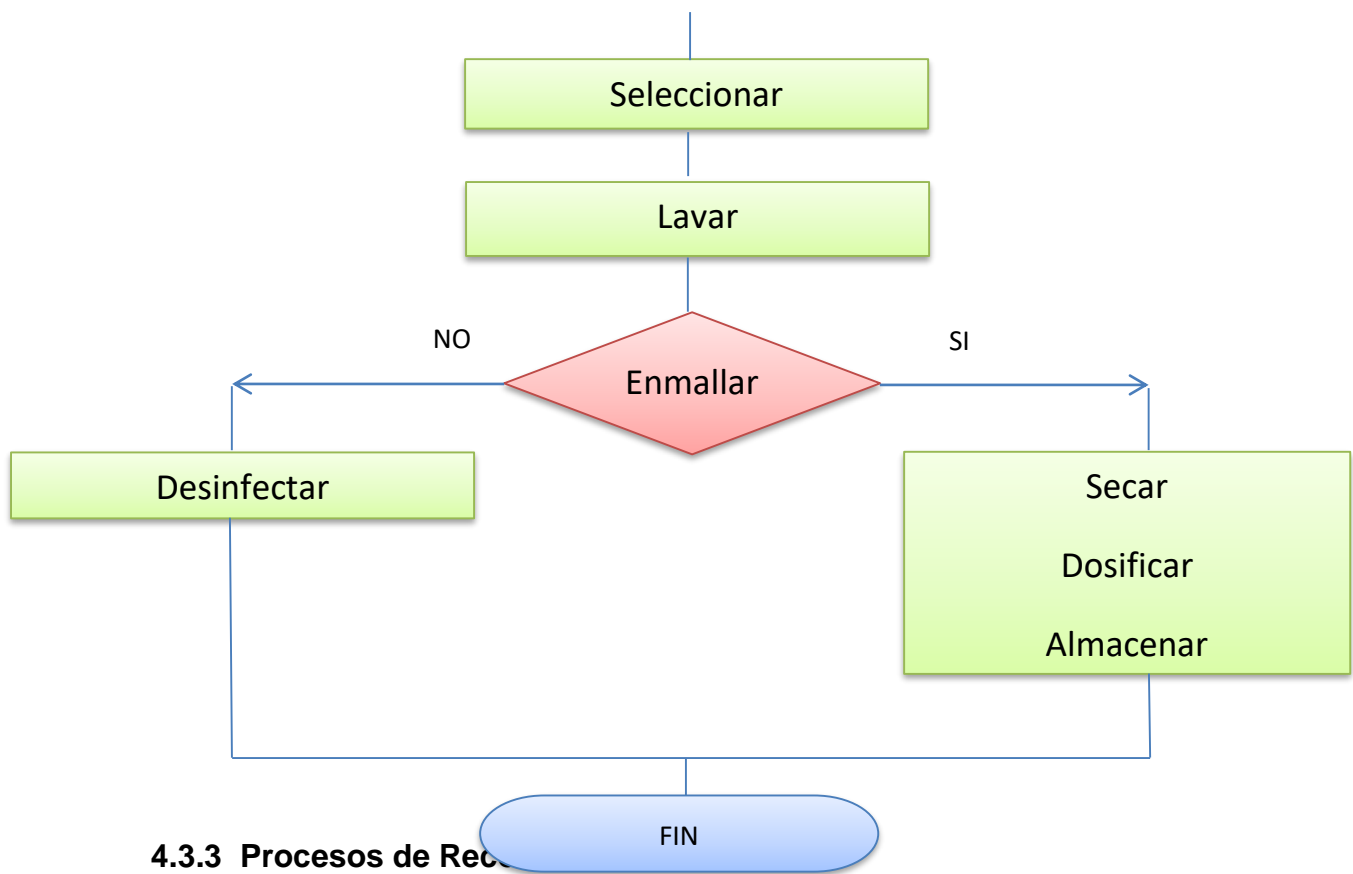
Paso 4 Secar

Paso 5 Dosificar

Paso 6 Almacenar

Fin





4.3.3 Procesos de Reco

Una vez que se realicen los pedidos correspondientes a la bodega de cuantos productos o canastas se van a vender, se procede a efectuar el siguiente proceso de recolección.

Inicio

Paso 1 Ingreso del pedido en bodega

Paso 2 Recepción del pedido en bodega

Paso 3 Control de inventario

Paso 4 Control de calidad

Sino,

Fin del proceso

Si entonces,

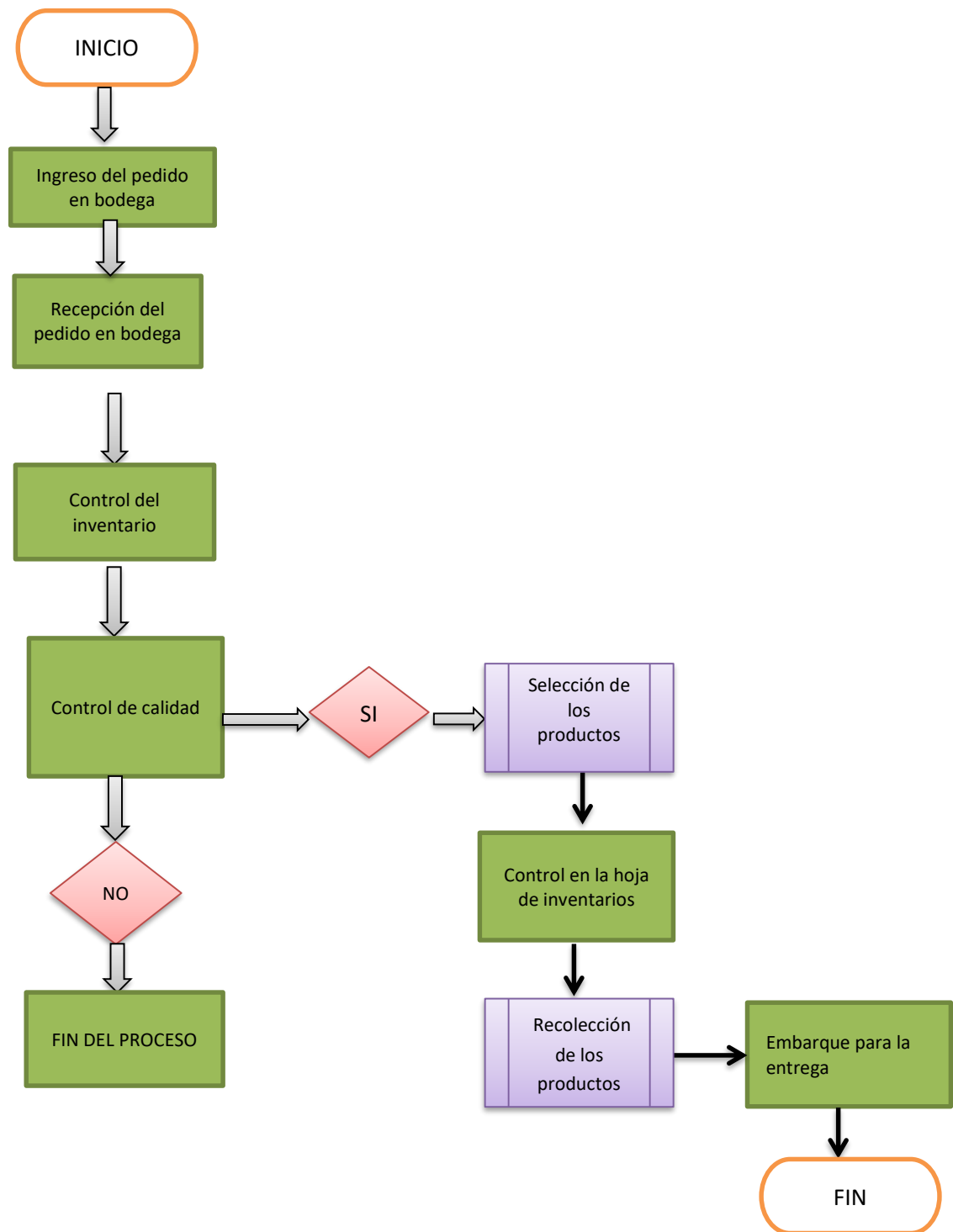
Hasta selección de los productos **haga**;

Paso 5 Control en la hoja de inventarios

Hasta recolección de los productos **haga**;

Paso 6 embarque para la entrega

Fin



4.3.4 Procesos de Venta

Dentro del proceso de venta debe existir una secuencia lógica de algunos pasos que debe emprender el vendedor para tratar con un comprador y que tiene por objetivo lograr la compra del cliente, que quede satisfecho y que posteriormente vuelva a comprar.

Inicio

Paso 1 Recolección del producto de los cuartos fríos

Paso 2 Control de calidad

Sino,

Fin del proceso

Si entonces,

Paso 3 Embarque para la entrega

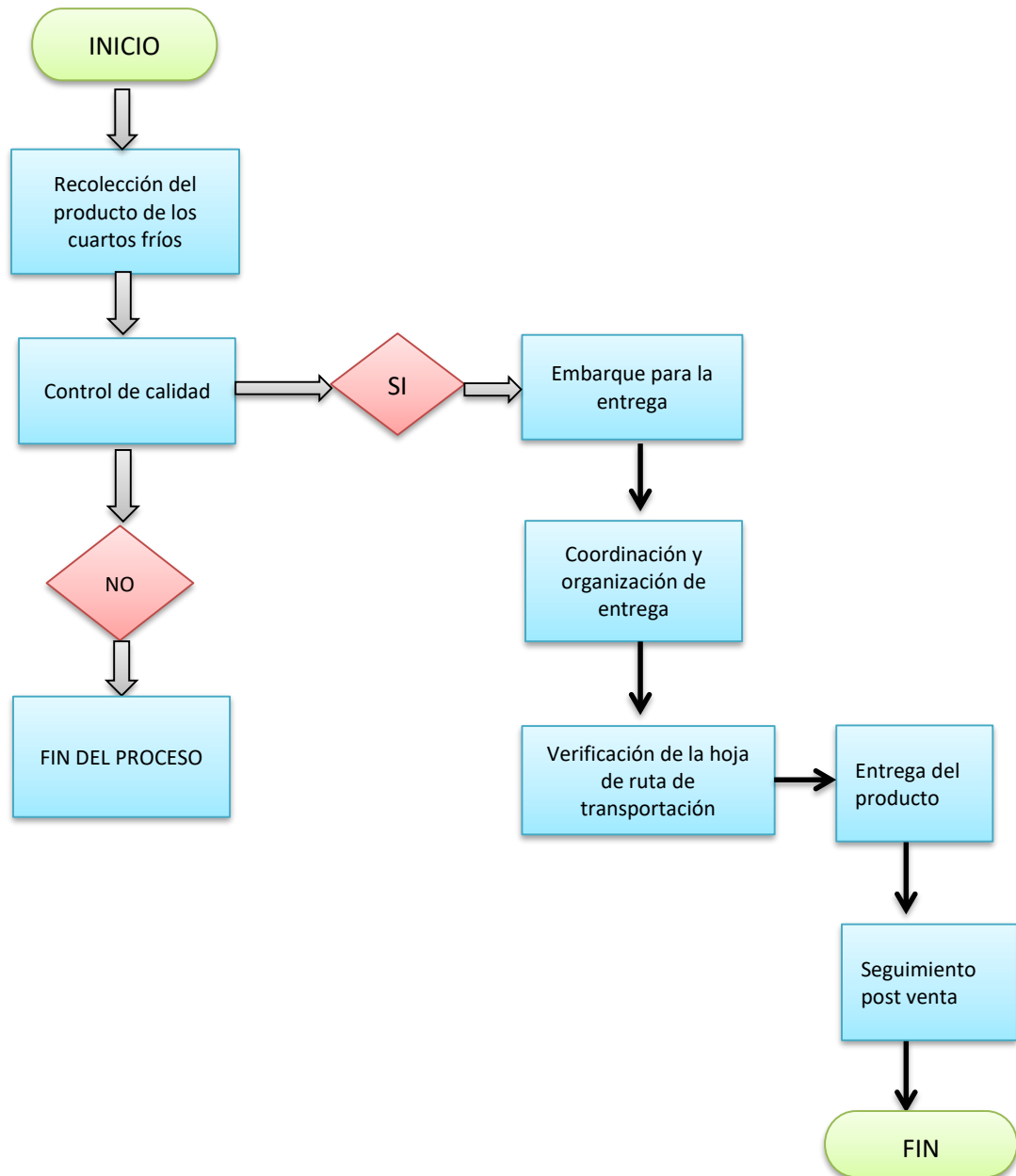
Paso 4 Coordinación y organización de entrega

Paso 5 Verificación de la hoja de ruta de transportación

Paso 6 Entrega del producto

Paso 7 Seguimiento post venta

Fin



INDICADORES DE EFICIENCIA Y DEFICIENCIA APLICANDO EL MODELO CAUSA – EFECTO

DEPARTAMENTOS (Áreas Funcionales)

- 1.- Administración
- 2.- Financiero
- 3.- Comercialización
- 4.- Producción

ESCALA DE PUNTUACIÓN

Excelente: 1.0
 Bueno: 0.8
 Regular: 0.6
 Deficiente: 0.4

Análisis Departamento de Administración

FACTORES	CALIFICACION			
	E	B	R	D
Liderazgo			x	
Comunicación		x		
Cultura Organizacional			x	
Motivación		x		
Operatividad			x	
SUMATORIA	0	2B	3R	0

INTERPRETACIÓN

Grado de eficiencia del departamento de Administración

$$E = \frac{2B+3R}{TOTAL DE FACTORES} = E = \frac{2(0.8)+3(0.6)}{5} = 0.68 \quad \text{68\%}$$

- Deficiencia = 1 – Grado Eficiencia $D = 1 - 0.68 = 0.32 \quad \text{32\%}$
- El departamento de Administración tiene una eficiencia del 68%.

Análisis Departamento Financiero

FACTORES	CALIFICACION			
	E	B	R	D
Rentabilidad Económica			x	
Capital de trabajo			X	
Cobranzas			x	
SUMATORIA	0	0	3R	0

INTERPRETACION

Grado de eficiencia del departamento Financiero

$$E = \frac{3R}{TOTAL DE FACTORES} = E = \frac{3(0.6)}{3} = 0.60 \quad 60\%$$

- Deficiencia = 1 – Grado Eficiencia $D = 1 - 0.60 = 0.4 \quad 40\%$
- El departamento Financiero tiene una eficiencia del 60%.

Análisis Departamento de Comercialización

FACTORES	CALIFICACION			
	E	B	R	D
Capacitación de vendedores	X			
Rentabilidad en ventas	x			
Ventas por vendedor		x		
Precio del producto	x			
SUMATORIA	3E	1B	0	0

INTERPRETACIÓN

Grado de eficiencia del departamento de Comercialización

$$E = \frac{3E+1B}{TOTAL DE FACTORES} = E = \frac{3(1)+1(0.8)}{4} = 0.95 \quad 95\%$$

- Deficiencia = 1 – Grado Eficiencia $D = 1 - 0.95 = 0.05 \quad 5\%$
- El departamento de Comercialización tiene una eficiencia del 95%.

Análisis Departamento de Producción

FACTORES	CALIFICACION			
	E	B	R	D
Calidad Producto		x		
Aceptación Producto		x		
Rentabilidad Producto		x		
Costo de Fabrica			x	
Tecnología	x			
SUMATORIA	1E	3B	1R	0

INTERPRETACIÓN

Grado de eficiencia del departamento de Producción

$$E = \frac{1E+3B+1R}{TOTAL DE FACTORES} = E = \frac{1(1)+3(0.8)+1(0.6)}{5} = 0.80 \text{ 80\%}$$

- Deficiencia = 1 – Grado Eficiencia $D = 1 - 0.80 = 0.20$ 20%
- El departamento de Producción tiene una eficiencia del 80%.

4.3.5 Normas de Calidad

El centro de Agronegocios Guaslán no cuenta con normas de calidad a las cuales debe regirse, para brindar un producto de calidad de acuerdo a las exigencias que hoy en día hay dentro del mercado, por lo que hemos propuesto se rija dentro de las normas de calidad ISO 14000 **Norma de Sistemas de Gestión Ambiental**.

Estas normas ayudarán a que la Cooperativa se mantenga dentro de los estándares de calidad con sus productos y sobretodo ayudando a proteger el medio ambiente.

OBJETIVO DE LA ISO 14000

- Estandarizar la forma de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y su competitividad, ante la demanda de productos cuyos componentes y procesos sean realizados en un contexto donde se respete el medio ambiente

En la actualidad a nivel mundial las normas ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, sino de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él está comprando se mantendrá en el tiempo.

En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.²⁹

Cabe resaltar dos vertientes de la ISO 14000:

1. La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado
2. El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde").

VENTAJAS

- Nuevos mercados nacionales e internacionales

²⁹ Normas ISO 14000 (recuperado el 28-06-2014) disponible en:
<http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>

- Obtener como uno de los beneficios la revalorización "verde" o "ecológica" de los productos y/o marcas.
- Sello “Hace Bien” o “Hace Mejor”
- Cumplir con la legislación ambiental, nacional e internacional.
- Sello “Primero Ecuador” (MCPEC – MIPRO - MAGAP)

La ISO 14000 se basa en la norma Inglesa BS7750, que fue publicada oficialmente por la British Standards Institution (BSI) previa a la Reunión Mundial de la ONU sobre el Medio Ambiente (ECO 92).

Es la más conocida y la única que se puede certificar. De esta forma, la certificación del suplemento 14001 es evidencia de que las Empresas poseen un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) implementado, pudiendo mostrar a través de ella su compromiso con el medio ambiente. Las normas de la serie ISO 14000 permiten que cualquier organización industrial o de servicios, de cualquier sector, pueda tener control sobre el impacto de sus actividades en el ambiente.

La norma ISO 14000 es un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantado, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.

Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proporcionando un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa pueda construir y mantener un sistema de gestión ambiental.³⁰

³⁰ Normas ISO 14000(recuperado el 28-06-2014) Disponible en: <http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>

Todas las normas de la familia ISO 14000 fueron desarrolladas sobre la base de los siguientes principios:

- Deben resultar en una mejor gestión ambiental;
- Deben ser aplicables a todas las naciones;
- Deben promover un amplio interés en el público y en los usuarios de los estándares;
- Deben ser desde el punto de vista costoso efectivas, no prescriptivas y flexibles, para poder cubrir diferentes necesidades de organizaciones de cualquier tamaño en cualquier parte del mundo;
- Como parte de su flexibilidad, deben servir a los fines de la verificación tanto interna como externa;
- Deben estar basadas en conocimientos científicos;
- y por sobre todo, deben ser prácticas, útiles y utilizables.

¿Cómo implementar la norma ISO 14000 en el Centro de Agronegocios Guaslán?

Los requisitos del sistema de gestión se encuentran en la norma ISO 14001, que es aplicable a todo tipo y tamaño de organizaciones.

Los pasos principales para lograr una gestión ambiental certificada son:

- Establecer una política, fijar objetivos y metas, desarrollar programas ambientales.
- Detectar los aspectos ambientales e identificar los impactos significativos.
- Documentar los procesos y definir los registros necesarios.
- Evaluar el sistema a través de auditorías internas.
- Implementar acciones correctivas y preventivas – ciclo de mejoras.
- Auditoría de certificación a través de un organismo acreditado
- OBTENCIÓN DEL CERTIFICADO ISO 14000.

- Auditorías de mantenimiento, asegurando la continuidad del correcto funcionamiento del sistema de gestión ambiental a través de auditorías internas y externas.³¹

BENEFICIOS PARA EL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN

1.- Para negocios, la adopción extendida de Normas Internacionales significa que los proveedores pueden basar el desarrollo de sus productos y servicios contra los datos específicos que tienen la amplia aceptación en sus sectores. Esto, a su turno, significa que los negocios que usan Normas Internacionales son cada vez más libres de competir sobre muchos más mercados en el mundo entero.

2.- Para clientes, la compatibilidad mundial de tecnología que es alcanzada cuando los productos y servicios son basados en Normas Internacionales les trae una cada vez más amplia opción de ofertas, y ellos también se benefician de los efectos de competencia entre proveedores.

3.- Para gobiernos, las Normas Internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación de seguridad y ambientales.

4.- Para países en vía de desarrollo, las Normas Internacionales constituye una fuente importante de know-how tecnológico, definiendo las características que se esperan de los productos y servicios para encontrarse sobre mercados de exportación, Normas Internacionales da una base a países en vía de desarrollo para hacer las decisiones derechas invirtiendo sus recursos escasos y así evita malgastarlos.

5.- Para consumidores, la conformidad de productos y servicios a las Normas

³¹ Normas ISO 14000 (recuperado el 28-06-2014) disponible en : <http://www.google.com.ec/>

Internacionales proporciona el aseguramiento sobre su calidad, seguridad y la fiabilidad.

6.- Para cada uno, Normas Internacionales pueden contribuir a la calidad de vida en general asegurando que el transporte, la maquinaria e instrumentos que usamos es sano y salvo.

7.- Para el planeta que habitamos, porque hay Normas Internacionales sobre el aire, el agua y la calidad de suelo, y sobre las emisiones de gases y la radiación, podemos contribuir a esfuerzos de conservar el ambiente.

La ISO desarrolla sólo aquellas normas para las que hay una exigencia de mercado. El trabajo es realizado por expertos de los sectores industriales, técnicos y de negocio que han pedido las normas, y el que posteriormente los ponen para usar. Estos expertos pueden ser unidos por otros con el conocimiento relevante, como los representantes de agencias de gobierno, organizaciones de consumidor, la academia y laboratorios de pruebas en el campo. ³²

³² Normas ISO 14000 (recuperado el 28-06-2014) disponible en: <http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>

SELLOS HACE BIEN HACE MEJOR PARA LAS EMPRESAS QUE APLICAN LAS NORMAS ISO 14000

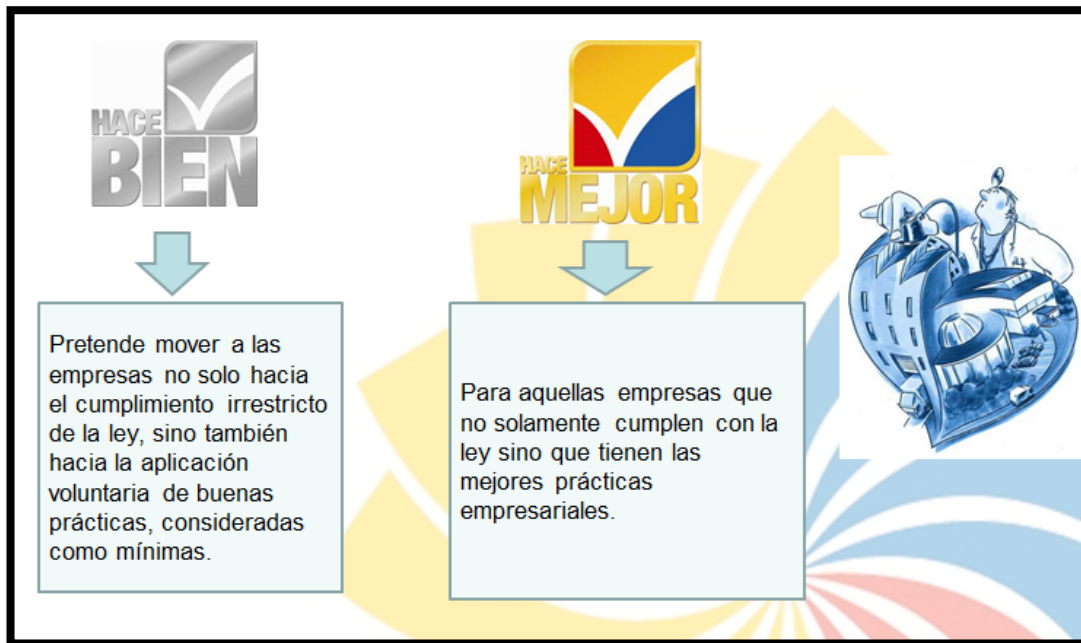


Figura No. 10. SELLO HACE BIEN HACE MEJOR

FUENTE: www.industrias.gob.ec

4.4 ESTUDIO FINANCIERO

Los Responsables del Centro de Agronegocios Guaslán desde que iniciaron sus actividades no contrataron una persona encargada de la Contabilidad del Centro, es por ello que todos los asuntos Económicos-Financieros han sido manejados de forma empírica, sin reflejarse en ningún archivo, libro, documento. Este estudio es de mucha importancia, ya que a través de los libros contables se reflejará si todos los asuntos comerciales, financieros están mostrando rentabilidad o ganancia y de existir perdidas, que afectan la estabilidad del centro; tomar las medidas necesarias para solucionar estos problemas.

Es nuestro deber realizar los estados financieros necesarios, ya que como se mencionó anteriormente no los poseen, y con la información necesaria se procederá a desarrollarlos.

4.4.1 Estado de Situación Inicial del Centro de Agronegocios

El CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN dedicado a la producción y comercialización de hortalizas y tubérculos inicia sus actividades el 06 de Julio del 2013, con aporte de capital por parte de los miembros de la directiva de \$15.000 en el banco, muebles de oficina \$560, equipo de cómputo \$720, un vehículo valorado en \$95.000, maquinaria \$95.200.

CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN					
ESTADO DE SITUACION INICIAL					
AL 06 DE JULIO DEL 2013					
ACTIVO			PASIVO		
CORRIENTE			CORRIENTE		
<u>DISPONIBLE</u>			<u>CORTO PLAZO</u>		
CAJA	\$100		<u>LARGO PLAZO</u>		
BANCOS	\$15.000	\$15.100	TOTAL PASIVO		
<u>EXIGIBLES</u>			0		
CUENTAS POR		\$2.324			
COBRAR	\$2.324				
<u>REALIZABLE</u>			<u>PATRIMONIO</u>		
MERCADERIA	\$115.000	\$115.000	CAPITAL		
ACTIVO			\$220.404,00		
FIJO					
<u>DEPRECIABLE</u>					
MAQUINARIA	\$95.200	\$191.480			
MUEBLES DE					
OFICINA	\$560				
VEHICULO	\$95.000				
EQUIPO DE					
COMPUTO	\$720				
<u>TOTAL ACTIVO</u>		\$220.404,00	<u>TOTAL PAS+ CAP</u>	\$220.404,00	

4.4.2 Balance General

CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN

BALANCE GENERAL

AL 30 DE JUNIO DEL 2014

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE		CORRIENTE	
<u>DISPONIBLE</u>	\$15.100	<u>CORTO PLAZO</u>	
Caja	\$100	<u>LARGO PLAZO</u>	
Bancos	\$15.000		
<u>EXIGIBLE</u>	\$2.324	TOTAL PASIVO	
cuentas por cobrar	\$2.324		0
<u>REALIZABLE</u>	\$115.000		
Mercadería	\$115.000		
ACTIVO			
FIJO			
<u>DEPRECIABLE</u>	\$193.478,21		
Maquinaria	\$95.200		
depre acum	\$714		
muebles de oficina	\$560	PATRIMONIO	
depre acum	\$4,2	CAPITAL	\$325.902,21
Vehículo	\$95.000		
deprec acum	\$1.266,67		
equipo de computo	\$720		
deprec acum	\$13,34		
<u>TOTAL ACTIVO</u>	\$325.902,21	<u>TOTAL PASIVO +</u>	\$325.902,21
		<u>CAPITAL</u>	

4.4.3 Costos

Costos de Materiales para mantenimiento de la planta y de uso personal				
Nombre	Función	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Escobas anchas	Limpieza de la planta	3	4,5	\$13,5
Recogedores de metal	Limpieza de la planta	3	7,5	\$22,5
Trapeadores anchos	Limpieza de la planta y secado de piso	2	6	\$12
Tachos de basura móviles	Recolección de basura	2	20	\$40
Tachos de basura para baños	Recolección de basura	3	7	\$21
Dispensador de jabón líquido	Desinfección de manos	2	35	\$70
Fundas Esponjas marca vileda	Limpieza de equipos	5	12	\$60
Dispensadores de papel higiénico	Uso personal	3	25	\$75
Total				\$314

Tabla N.º 8. Materiales para el mantenimiento de la planta y de uso personal

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

Costos de Materiales de proceso				
Nombre	Función	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Rollo de malla para empaque	Empaque de producto	5	35	\$175
Lt. ácido cítrico	Prevención de la oxidación de los productos	50	0,5	\$25

Lt Hipoclorito de sodio	Desinfección de los productos	5	2	\$10
Cajas de gorros	Buenas prácticas de manufactura	5	3	\$15
Cajas de guantes	Buenas prácticas de manufactura	2	20	\$40
Tanque de desfogue de agua	Para controlar el agua de proceso	3	90	\$270
Total				\$535

Tabla N.º 9. Materiales de proceso

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

COSTOS VARIABLES				
DETALLE	unidad medida	cantidad	valor	total quincenal
FUNDAS	und.	151	0,02	\$3,02
PAPEL FILM	und.	7	0,01	\$0,07
SACOS	und.	151	0,25	\$37,75
CANASTAS	und.	151	0,4	\$60,4
Total quincenal				\$101,24

Tabla N.º 10. Costos Variables

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

COSTOS FIJOS				
DETALLE	unidad medida	cantidad	valor	total mensual
OPERARIOS	und.	12	340	\$4.080
Total quincenal				\$4.080

Tabla N.º 11. Costos Fijos

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

COSTOS TOTALES	Valor
Materiales para mantenimiento de la planta y de uso personal	\$314
Materiales de proceso	\$535
Costos Variables	\$101,24
Costos Fijos	\$4.080
Total	\$5.030,24

Tabla N.º 12. Costos Totales

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

4.4.4 Gastos

El Centro de Agronegocios Guaslán participó en la Feria Ciudadana en donde se realizaron gastos para la presentación. Los mismos que se detallan a continuación:

GASTOS FERIA CIUDADANA				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO \$ USD	VALOR TOTAL \$ USD	OBSERVACIONES
MOBILIARIO				
15	ESTANTERIAS METALICAS DE TRES PISOS PARA GAVETAS	70,00	1.050,00	
40	CARPAS DE LONA CON SOPORTES DE TUBO METALICO 2X2 SOLO CON CUBIERTA	250,00	10.000,00	
200	GAVETA ROB 40 CT BR GRIS 912044	15,95	3.190,00	
		SUB TOTAL	14.240,00	
PUBLICIDAD				
8	PUBLICIDAD MOVIL EN BUSES Y TAXIS DEL YO PREFIERO	1.000,00	8.000,00	
50	BANERTS PARA LAS 4 FERIAS	70,00	3.500,00	
		SUB TOTAL	11.500,00	
EQUIPOS				
8	BALANZAS DIGITALEZ	500,00	3.500,00	
1	CAJA REGISTRADORA Y LECTOR DE BARRAS	1.500,00	1.500,00	
4	FRIGORIFICOS LATERALES	1.500,00	6.000,00	
		SUB TOTAL	11.000,00	
OTROS				
10000	FUNDAS HALADERAS (20 LIBRAS) IMPRESO EL LOGOTIPO DEL MAGAP Y YO PREFIERO	0,30	3.000,00	
		SUB TOTAL	3.000,00	
		SUMA TOTAL	39.740,00	

Tabla No. 13. Gastos Feria Ciudadana

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

GASTOS ADMINISTRATIVOS				
DETALLE	unidad medida	cantidad	valor	total quincenal
ENCARGADO DEL CENTRO	und.	1	420	\$420
JEFE DE PLANTA	und.	1	340	\$340
CONTADORA	und.	1	340	\$340
SERVICIOS BASICOS	und.	1	22	\$22
UTILES DE OFICINA	und.	1	10	\$10
Total Mensual				\$1.132

Tabla N.º 14. Gastos Administrativos

Autores: Sandra Lalón – Ivonne Solórzano

4.4.5 Inversión de maquinaria

Desde una consideración amplia, la inversión es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, y comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, como de materias primas, servicios etc. Desde un punto de vista más estricto, la inversión comprendería sólo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos.

La decisión de incorporar una determinada maquinaria no se vincula directamente al aumento de productividad. Con la necesidad de aumentar la productividad, el proceso de agriculturización se "intensificó" en la región (Pizarro, J.; 1998) y la inversión se

orientó al modelo tecnológico que permitiese el aumento de la escala de producción.

33

INVERSION DE MAQUINARIA PARA EL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLAN				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO \$ USD	VALOR TOTAL \$ USD	OBSERVACIONES
1	PORCIONADORA Y SELLADORA AUTOMATICA DE GRANOS TIERNOS	15.000,00	16.800,00	PRECIO INCLUIDO IVA
1	SELLADORA AL VACIO	20.000,00	22.400,00	
1	MAQUINA EMPACADORA DE FRUTAS POR UNIDADES CON PROGRAMACIÓN DE CONTEO	15.000,00	16.800,00	
1	EMPACADORA AUTOMATICA DE FRUTAS Y/O VERDURAS EN BANDEJAS CON PAPEL FILM	20.000,00	22.400,00	
1	EMPACADORA AUTOMATICA DE HARINAS Y CEREALES	15.000,00	16.800,00	
		SUMA TOTAL	95.200,00	

Tabla No. 15 Inversión de Maquinaria

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

4.4.6 Inversión de producción

La inversión de producción es aquella parte de la inversión total que no se destina al consumo inmediato sino a la producción de nuevos bienes de consumo o de nuevos bienes de Capital. El fin de la Inversión de producción es mantener e incrementar la producción de bienes de consumo, para lo cual es necesario reponer el Stock de

³³ Inversión de Maquinaria (recuperado el 15-07-2014) disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n>

capital que se gasta en el proceso de producción, además de incrementar dicho Stock.³⁴

INVERSION PRODUCCION PARA EL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLAN				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO \$ USD	VALOR TOTAL \$ USD	OBSERVACIONES
1	BOMBA DE AGUA 4HP	800,00	896,00	PRECIO INCLUIDO IVA
3	FRIGORIFICOS LATERALES	1.500,00	5.040,00	
50	DELANTALES IMPERMEABLES SAFETY EXTRA FUERTE READY	22,05	1.234,80	
100	ROLLOS DE MALLA FINA	35,00	3.920,00	
15	BOTAS RAIN FAIR AMARILLA NO. 38	12,20	204,96	
15	BOTAS RAIN FAIR AMARILLA NO. 39	12,20	204,96	
100	PARES DE GUANTES DE CAUCHO # 8 1/5	2,00	224,00	
1	COSEDORA DE SACOS	500,00	560,00	
2	JUEGO DE CUCHILLOS GRANDES	35,00	78,40	
16	TINAS GRANDES	17,00	304,64	
2	MESAS ACERO INOXIDABLE (1,20X2,00 m)	400,00	896,00	
10	BALDES GRANDES (20 LITROS)	6,00	67,20	
2	ROLLO (100 MTRS) DE MANGUERA DE CAUCHO	60,00	134,40	
4	FRIGORIFICOS GRANDES	800,00	3.584,00	
4	MOTONETAS	1.500,00	6.720,00	
10	HIELERAS COLLERS DE 40 LITROS	60,00	672,00	
1	Transporte camión furgón frigorífico GRANDE	95.000,00	95.000,00	
		SUMA TOTAL	119.741,36	

Tabla No. 16 Inversión de Producción

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

³⁴ Inversión de Producción (recuperado el 15-07-2014) disponible en: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INVERSION.htm>

4.5 COMERCIALIZACIÓN

Como ya se ha mencionado el Centro de Agronegocios Guaslán se dedica a la producción y comercialización de hortalizas y tubérculos, recalcando que los comercializa a través de la venta de canastas familiares y saquillos de papas, que son distribuidas entre toda la Ciudad de Riobamba.

Estas canastas son de gran beneficio para la ciudadanía, ya que contienen productos de primera necesidad, que cumplen con las expectativas de los clientes y a la vez satisfaciendo las necesidades de sus consumidores, brindándoles siempre lo mejor en sus productos.

4.5.1 Clientes

El Centro de Agronegocios Guaslán mantiene su comercialización equilibrada en cuento a las ventas de las canastas y los saquillos de papas que son distribuidos a las Tiendas Industriales Asociadas S.A “TIA”. Las ventas de las canastas han ayudado a que la economía del centro se conserve.

Por lo tanto es de gran importancia, cuidar día a día la producción de todos los productos destinados a las canastas para su posterior venta, es decir manteniendo las hortalizas y tubérculos en buen estado, ya que se dio ciertos casos con la anterior dirección, en donde se vendieron las canastas con productos en mal estado, perjudicando de esta manera las ventas y ocasionando pérdidas considerables.

A pesar de todo ello existen muchos de los clientes con fidelidad a las canastas que distribuye el centro, que pertenecen a Instituciones Públicas y Privadas, así como también personas particulares que adquieren las canastas por ser muy necesarias para su consumo diario.

CLIENTES CONSOLIDADOS DEL CENTRO

- 1- UNACH
- 2.- MAGAP
- 3.- MINISTERIO DE CULTURA
- 4.- FISCALIA
- 5.- EERSA
- 6.- IESS
- 7.- COLEGIO DAQUILEMA
- 8.- INSTITUTO DE SORDOS DE CHIMBORAZO
- 9.- POLICIA
- 10.- SRI
- 11.- HOSPITAL
- 12.- MIDUVI
- 13.- REGISTRO CIVIL
- 14.- PERSONAS PARTICULARES

El Centro vende cada 15 días 150 canastas, las mismas que son distribuidas en toda la ciudad de Riobamba, el precio de cada canasta es de \$14,50, que contiene los siguientes productos:






PRODUCTOS FIJOS	PRODUCTOS QUE SE ALTERNAN			
1.- Alverja	1	Espinaca	Acelga	Col verde
2.-Cebolla Blanca	2	Piña	Babaco	Papaya
3.- Cebolla Paiteña	3	Col Morada	Mote	Frejol blanco
4.- Culantro	4	Choclo	Coliflor	Brocoli
5.- Perejil y Apio	5	Verde	Frejol canario/ rojo	Lechuga
6.- Ajo	6	Zukini	Frutilla	Zapallo picado
7.- Papa Gabriela	7	Lechuga	Vainitas	Uva
8.- Pimiento	8	Mora	Meloco	Choclo Desgranado
9.- Tomate Riñón	9	Haba	Taxo	Papa nabo
10.- Zanahoria amarilla	10	Yuca	Remolacha	Fruta de temporada

11.- Limón	11	Tomate de Árbol	Aguacate	Nabo
	12	Plátano Maduro	Chocho	Naranjilla
	13	Pepinillo	Rabano	Manzana

Tabla No. 17 Productos que se Alternan

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

Las canastas poseen un valor agregado, los clientes pueden a su vez pedir un producto extra, pero con un costo adicional, estos productos pueden ser:

-  TILAPIA
-  TRUCHA
-  CHULETA DE RES
-  CHULETA DE CHANCHO
-  HUEVOS DE CODORNIZ

4.5.2 Comportamiento de las Ventas

El Centro de Agronegocios Guaslán distribuye 150 canastas quincenalmente, de acuerdo a los precios y los productos que con regularidad se venden se detallan:

PEDIDOS DE CADA QUINCENA POR PARTE DE CADA VENDEDOR

VENDEDOR N°1

<u>TOTAL CANASTAS</u>	35	507,5
<u>TRUCHA KG</u>	2	11
<u>TILAPIA KG</u>	13	71,5
CHULETA RES KG	3	11,7
CHULETA CHANCHO KG	0	0
HUEVOS DE CODORNIZ	6	6
<u>TOTAL GENERAL</u>		<u>607,7</u>

Tabla No. 18 Pedidos de canastas

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

VENDEDOR N°2

<u>TOTAL CANASTAS</u>	50	725
<u>TRUCHA KG</u>	5	27.5
<u>TILAPIA KG</u>	5	27.5
CHULETA RES KG	0	0
CHULETA CHANCHO KG	5	27.5
HUEVOS DE CODORNIZ	4	4
<u>TOTAL GENERAL</u>		<u>811.5</u>

Tabla N° 119 Pedidos de canastas

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

VENDEDOR N°3

<u>TOTAL CANASTAS</u>	28	406
<u>TRUCHA KG</u>	5	27.5
<u>TILAPIA KG</u>	6	33
CHULETA RES KG	0	0
CHULETA CHANCHO KG	7	38.5
HUEVOS DE CODORNIZ	5	5
<u>TOTAL GENERAL</u>		<u>510</u>

Tabla N° 20 Pedidos de canastas

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

VENDEDOR N°4

<u>TOTAL CANASTAS</u>	38	551
<u>TRUCHA KG</u>	5	27.5
<u>TILAPIA KG</u>	8	44
CHULETA RES KG	0	0
CHULETA CHANCHO KG	7	38.5
HUEVOS DE CODORNIZ	10	10
<u>TOTAL GENERAL</u>		<u>671</u>

Tabla No. 21 Pedidos de canastas

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

TOTAL DE PEDIDOS PARA CADA QUINCENA

	PRIMERA QUINCENA DE MAYO 2014			SEGUNDA QUINCENA DE MAYO 2014		
	PRECIO	UNIDAD	PRECIO TOTAL	PRECIO	UNIDAD	PRECIO TOTAL
<u>TOTAL CANASTAS</u>	14,5	151	2.189,5	14,5	151	2.189,5
<u>TRUCHA KG</u>	5,5	17	93,5	5,5	12	66
<u>TILAPIA KG</u>	5,5	32	176	5,5	24	132
<u>CHULETA RES KG</u>	3,9	3	11,7	3,9	8	31,2
<u>CHULETA CHANCHO KG</u>	5,5	19	104,5	5,5	24	132
<u>HUEVOS DE CODORNIZ KG</u>	1	25	25	1	16	16
<u>TOTAL GENERAL</u>			2.600,2			2.566,7

Tabla No. 22 Pedidos para cada quincena de Mayo

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

	PRIMERA QUINCENA DE JUNIO 2014			PRIMERA QUINCENA DE JUNIO 2014		
	PRECIO	UNIDAD	PRECIO TOTAL	PRECIO	UNIDAD	PRECIO TOTAL
<u>TOTAL CANASTAS</u>	14,5	151	2.189,5	14,5	151	2.189,5
<u>TRUCHA KG</u>	5,5	24	132	5,5	18	99
<u>TILAPIA KG</u>	5,5	10	55	5,5	28	154
<u>CHULETA RES KG</u>	3,9	16	62,4	3,9	10	39
<u>CHULETA CHANCHO KG</u>	5,5	20	110	5,5	25	137,5
<u>HUEVOS DE CODORNIZ KG</u>	1	14	14	1	34	34
<u>TOTAL GENERAL</u>			2.562,9			2.653

Tabla No. 23 Pedidos para cada quincena de Junio

Fuente: Centro de Agronegocios Guaslán

Comportamiento de las Ventas de acuerdo a las cuatro últimas quincenas

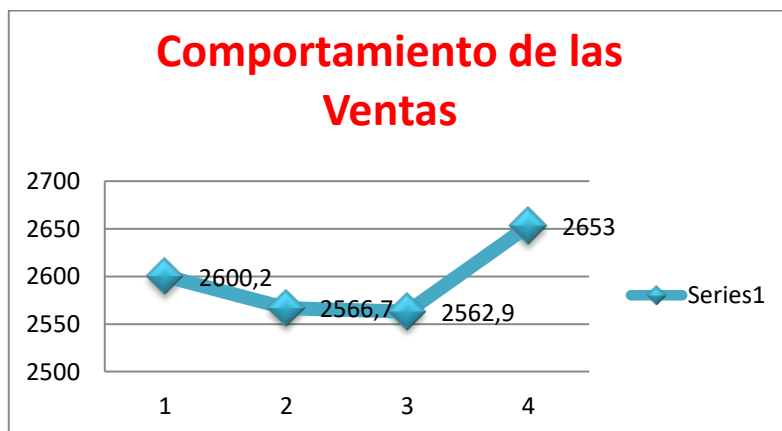


Figura No. 11 Comportamiento de Ventas

Como se puede observar en la figura nº 8 las ventas en estas cuatro últimas quincenas se han mantenido dentro del rango de ventas, determinando que no existen pérdidas, es decir se encuentra en un punto de equilibrio que ayuda a que la economía del centro no se vea afectada y sigan obteniendo recursos para su producción.

Pero una manera eficaz para aumentar el volumen de ventas, sería que cada vendedor busque nuevos clientes, abriendo así distintos nichos de mercados, ayudando a que el centro alcance una mejor posición económica, que pueda respaldar al momento de producir y comercializar más canastas.

4.5.3 Competencia

Por ser un Cooperativa que está creciendo día a día, dedicándose a la producción y comercialización de productos de primera necesidad, siempre estuvo rodeado de competencia, pero lo que destaco al centro son varios factores como su producción, comercialización y eficiencia a la hora entregar sus productos, posicionándose así en un nicho de mercado fuerte.

Recalcando que a diferencia de su competencia los productos son entregados limpios, en buen estado y a un precio accesible para el cliente. Sobre todo existe un valor agregado como es la venta de tilapia, trucha, chuleta de res o de cerdo. Además el centro de agronegocios cuenta con un servicio a domicilio que permite a los vendedores entregar sus canastas a tiempo y en la comodidad de su hogar a cada uno de sus clientes, por tan solo \$1 adicional.

Otro punto importante de señalar es que una de sus competencias más fuertes son los supermercados, pues comercializan los productos limpios y en buen estado, pero poseen un punto negativo que es su valor, pues los precios son muy elevados, a diferencia del costo de la canasta familiar que comercializa el centro, que ya viene incluidos todos los productos en buenas condiciones y no por unidad.

Para mantener y atraer a más clientes, sería muy conveniente adicionar a su gama de productos una línea de lácteos, es decir que en la canasta familiar se incluya leche, queso y yogurt. Lo que crea otro valor agregado muy importante, de esta manera el centro en un futuro se encontrará liderando este mercado, obteniendo clientes satisfechos y fieles.

COMPETENCIA DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN

COMPETENCIA POR PRODUCTOS	COMPETENCIA POR CANASTAS
Agrovit	Consejo Provincial
Fundación Utopia	EMMPA
Aki	Los Gaps
Dicosavi	
Red Market	

Tabla No. 24 Competencia del Centro de Agronegocios Guaslán

Autores: Sandra Lalón, Ivonne Solórzano

4.5.4 Proveedores

El centro de agronegocios desde que inició sus actividades conto con buenos proveedores, los mismos que entregan sus productos en buena calidad y a tiempo, logrando de esta manera que las canastas estén listas para su posterior entrega. Es necesario que los proveedores sean cumplidos, pues de esta forma no existirán problemas dentro del centro y se mantendrá el compromiso con los mismos.

Para que la línea de lácteos esté incluida dentro de las canastas, es preciso encontrar a buenos proveedores que ofrezcan estos productos de calidad, garantizando así su trabajo con el centro. También hay que evaluar si los precios son viables para realizar esta inversión.

PROVEEDORES DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN
Parroquia Santa Fe de Galán de Guano
Comunidad Chazo, de la Parroquia San Luis
Comunidad Guaslán
Cantón Guamote, Parroquia Cebadas
Chambo, comunidad Ulpán
Cantón Colta, Parroquia Sicalpa
Cantón Penipe, Parroquia Bayushig, matriz Quimiag-Utuñac
Frutas tropicales, productores del mayorista
Feria ciudadana(Macají)

Figura N.º 12 Proveedores del Centro

Autores: Sandra Lalón, Ivonne Solórzano

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La Constitución de la República del Ecuador y la Economía Popular y Solidaria establecen que integran dentro de la ley, las organizaciones del sector cooperativo, ya que están conformadas por personas que se unen por voluntad propia con el fin de satisfacer necesidades en común, por lo tanto la base legal de Centro de Agronegocios será una cooperativa, brindando a nuevos socios la facilidad de integrar a este centro con facilidad.
- El Centro de Agronegocios Guaslán tendrá un estudio administrativo, operativo, económico-financiero y de comercialización a fin de que sus actividades se desarrollen en su totalidad de la mejor manera brindando al cliente un servicio de calidad, a la vez que el centro se beneficiará pues contará con un modelo de gestión empresarial completo.
- A través del estudio administrativo el Centro contará con profesionales líderes para emprender, guiar al equipo de colaboradores, crear una cultura de trabajo para alcanzar un objetivo en común que permita superar las expectativas tanto de los trabajadores como de sus clientes actuales y futuros.
- La principal fuente de ingresos del Centro es la producción y comercialización de las canastas familiares por lo tanto los procesos de elaboración, limpieza, almacenaje, entre otros se basarán en las normas ISO 14000 pues de esta manera contarán con un producto realmente de calidad que mejore las expectativas del cliente ampliándose así hacia futuros nichos de mercados nacionales.

5.2 Recomendaciones

- El Centro de Agronegocios Guaslán deberá seguir las normas referentes al sector cooperativo que dentro de la Ley de Economía Popular y Solidaria se encuentran asentadas, pues de esta manera existirá un manejo legal adecuado, lo que permitirá que nuevos socios ingresen al centro.
- El Administrador es el eje fundamental del desarrollo del Centro y es de suma obligatoriedad que cumpla con los diferentes estudios, por lo tanto deberá crear plena confianza y comunicación entre cada uno de los grupos de trabajo, de esta manera existirá en el centro excelente ambiente de trabajo y por ende el empleado sentirá bienestar en sus actividades, por otro lado se recomienda manejar un adecuado estudio económico financiero ya que si se maneja adecuadamente los recursos económicos se mantendrá un equilibrio financiero.
- El Administrador a cargo del centro tendrá la obligación de capacitarse cada tres meses en temas referente a liderazgo pues de esta manera dará ejemplo para que sus trabajadores sean personas emprendedoras que juntos llegarán a cumplir las metas propuestas.
- Se debe revisar constantemente que los procesos de producción y comercialización se estén desarrollando de acuerdo a los parámetros establecidos en el estudio operativo y en la norma ISO 14000 puesto que así no existirán problemas futuros a la hora de entregar los productos a los clientes.

5.3 Bibliografía

Bibliografías de libros y revistas

- Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba (2000) Riobamba la Gran Ciudad Riobamba: IMCR
- Centro de Agronegocios Guaslán Antecedentes del Centro Guaslán: CAG
- Rubio D. Pedro (2008) Introducción a la Gestión Empresarial Madrid
- Louffat E (1998) Fundamentos del Proceso Administrativo 3ª ed
- Fernández Arena J (1982) El Proceso Administrativo 11ª ed Madrid: Diana
- Black y Porter (1996) Modelo de Gestión Empresarial y Estratégica Alemania
- Méndez A.C.E. (2002), Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación Bogotá: Mc Graw Hill
- Sapag Chain N ,Sapag Chain R (2012) Preparación y Evaluación de Proyectos 5ª ed

Web grafías

- ✓ Administración de Empresas (recuperado el 18-02-2014) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos54/la>
- ✓ Matriz Productiva (recuperado el 18-02-2014) disponible en: http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- ✓ MAGAP Objetivos y Políticas del MAGAP (recuperado el 25-02-2014) disponible en: <http://www.agricultura.gob.ec/el-ministerio/>
- ✓ Población y Muestra (recuperado el 25-02-2014) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos54/la-investigacion>
- ✓ Corporación de Estudios y Publicaciones (2012) Ley de Economía Popular y Solidaria Artículos (recuperado el 18-05-2014) disponible en: [http://www.google.com.ec/ley de economía popular y solidaria](http://www.google.com.ec/ley%20de%20economía%20popular%20y%20solidaria)
- ✓ Procesos de producción (recuperado el 15-06-2014) disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos de producción](http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_producción)

- ✓ Procesos de Almacenamiento (recuperado el 28-06-2014) disponible en:
https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf
- ✓ Normas ISO 14000 (recuperado el 28-06-2014) disponible en:
<http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>
- ✓ Normas ISO 14000 (recuperado el 28-06-2014) disponible en :
<http://www.google.com.ec/>
- ✓ Inversión de Maquinaria (recuperado el 15-07-2014) disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n>
- ✓ Inversión de Producción (recuperado el 15-07-2014) disponible en:
<http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INVERSION.htm>

5.4 Anexos

CREACIÓN DEL CENTRO DE AGRONEGOCIOS GUASLÁN



OFICINAS Y BODEGAS DEL CENTRO



BODEGAS DE ALMACENAMIENTO Y RECOLECCIÓN DE PRODUCTOS



MAQUINARIA PARA LIMPIEZA Y RECOLECCION DE PRODUCTOS



CUARTOS FRIOS PARA EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

